



COLABORAÇÃO PARA A CRIATIVIDADE

Um estudo de caso

Por

Elisabete Maria Duarte Silva

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM ECONOMIA E ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

Orientada por: Prof. Doutor Manuel António Fernandes da Graça

2016

*Aos meus pais.
À minha avó Emília.*

NOTA BIOGRÁFICA

Elisabete Maria Duarte Silva, nascida a 21 de Agosto de 1985, entrou em 2003 na Faculdade de Engenharia do Porto, para o mestrado em Engenharia Civil, especialização em Vias de Comunicação, que terminou no ano de 2009, com uma média de 12 (doze) valores, recebendo o grau de Mestre. Desde essa altura, tem trabalhado numa primeira fase em estruturas metálicas e atualmente, em vias de comunicação, nomeadamente obras de arte.

No ano de 2011, decidiu continuar os seus estudos e entrou no Mestrado em Economia e Administração de Empresas na Faculdade de Economia da Universidade do Porto que termina com a elaboração da presente tese, em 2016.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de aproveitar este espaço, para agradecer meritoriamente a todos aqueles que contribuíram, direta ou indiretamente, para a realização da presente dissertação.

Os meus pais e avó Emília, por me “mimarem” durante toda a vida e pelos princípios e valores que me inculcaram e por serem o meu porto de abrigo, obrigada por tudo.

Ao Professor Manuel Graça, meu orientador, pelos seus conselhos, pela partilha de conhecimento e por apontar o caminho sempre de uma forma tão paciente e profissional.

Agradeço também a todos os docentes, que me acompanharam nesta etapa, por partilharem a sua sabedoria, fizeram de mim uma pessoa mais capaz, mais exigente e mais culta.

Finalmente, uma palavra de agradecimento a todos os que contribuíram direta ou indiretamente para a realização da presente dissertação, em especial aos entrevistados.

RESUMO

As indústrias criativas perseguem a produção criativa, ou seja, a criação de produtos ou serviços tangíveis, com um valor intangível. Assim sendo, estes produtos ou serviços devem marcar-se pela inovação, diferença e se possível até merecer comentário artístico.

A abordagem da colaboração para a criatividade surge através de comportamentos organizacionais nos indivíduos na forma de partilha de histórias e de conhecimentos e até cedências das duas partes, podendo esta abordagem influenciar positivamente o modo como as organizações alcançam os resultados pretendidos.

A presente dissertação tem como objetivo abordar a importância da criatividade nas organizações como um instrumento criador de conhecimento inovador e de que forma duas organizações se articulam numa colaboração positiva, em que procuram através do potencial criativo dos seus colaboradores, solucionar vários projetos inovadores.

Pretende-se compreender como duas organizações distintas se juntam num projecto comum, em que têm de encontrar uma solução criativa numa lógica de colaboração, onde os processos criativos têm de estar alinhados para que se potencie a criatividade.

Sendo este um assunto da realidade empresarial atual, pretende-se compreender a opinião dos que fazem parte da colaboração, no sentido de perceber se os pressupostos inerentes a uma colaboração para a criatividade estão perfeitamente assimilados por todos os intervenientes da colaboração.

Nesse sentido, este caso de estudo realizou-se através de uma abordagem qualitativa sustentada por entrevistas semi estruturadas aos colaboradores das duas organizações, a par de várias observações diretas efetuadas no local de trabalho, de forma a conhecer em detalhe como se desenrola o processo de colaboração para a criatividade e que tipo de posicionamento os intervenientes têm sobre esta realidade.

Palavras-chave: colaboração para a criatividade, criatividade, Carros de Avanço, Vigas de Lançamento.

ABSTRACT

The creative industries pursue creative production, that is, the creation of tangible products or services with intangible value. Therefore, these products or services must be marked by innovation, difference and if possible deserve artistic commentary.

The approach to collaboration for creativity arises through organizational behaviors in individuals in the form of story-sharing and knowledge and even yields of both parties, and this approach can positively influence the way organizations achieve the desired results.

The present dissertation aims to address the importance of creativity in organizations as a tool for creating innovative knowledge and how two organizations are articulated in a positive collaboration, in which they seek through the creative potential of their collaborators, solve several innovative projects.

It is intended to understand how two different organizations come together in a common project, in which they have to find a creative solution in a logic of collaboration, where creative processes have to be aligned in order to enhance creativity.

This being a matter of the present business reality, we intend to understand the opinion of those who are part of the collaboration, in the sense of perceiving if the presuppositions inherent to a collaboration for the creativity are perfectly assimilated by all the participants of the collaboration.

In this sense, this case study was carried out through a qualitative approach supported by semi-structured interviews with the collaborators of the two organizations, along with several direct observations made at the workplace, in order to know in detail how the Collaboration and the kind of positioning the actors have about this reality.

Keywords: collaboration for creativity, creativity, Formtravellers, Movable Scaffolding System.

Índice

1	INTRODUÇÃO	1
1.1	Enquadramento Teórico.....	1
1.2	Âmbito da Investigação	2
1.3	Objetivos da Investigação e Relevância do Tema	2
1.4	Metodologia de Análise.....	3
1.5	Estrutura da Dissertação.....	3
2	REVISÃO DA LITERATURA	5
2.1	Criatividade	5
2.1.1	Considerações Introdutórias	5
2.1.2	Modelos clássicos de processo criativo	11
2.1.3	Avaliação da Criatividade	13
2.1.4	Processos De Interferência Na Criatividade	15
2.1.5	A Criatividade Organizacional	17
2.1.6	Desafios À Criatividade	30
2.1.7	Características De Um Clima Favorável À Criatividade Nas Organizações.....	32
2.1.8	O Processo De Resolução Criativa De Problemas	34
2.1.9	Indústrias Criativas	36
2.2	Colaboração e Cooperação.....	39
2.2.1	Colaborar E Cooperar Para O Desenvolvimento Organizacional	39
2.2.2	Dinâmicas de Colaboração e Cooperação	41
2.2.3	Porquê Cooperar e Colaborar	42
2.3	Colaboração Para A Criatividade	47
3	METODOLOGIA	50
3.1	Fundamentação do Estudo	50
3.2	Fundamentação Metodológica: O Estudo de Caso	50
3.3	Recolha de Informação: Entrevista	53
4	ANÁLISE DE CASO	57
4.1	Organização 1.....	57
	CONSTRUGOMES ENGENHARIA S.A.....	57
4.2	Organização 2.....	58
	BERD PROJETO, INVESTIGAÇÃO E ENGENHARIA DE PONTES, S.A.....	58

4.3	Natureza Da Colaboração	59
4.4	A Criatividade No Método Construtivo do Tabuleiro de uma Ponte.....	60
4.5	Análise De Dados: Caso de Estudo	63
4.5.1	História Da Parceria	63
4.5.2	Colaboração	66
4.5.3	Criatividade	70
4.5.4	Potenciadores E Inibidores Da Criatividade	74
4.5.5	Colaboração Para A Criatividade	79
5	CONCLUSÃO	81
6	LIMITAÇÕES E CONTRIBUTOS PARA FUTUROS ESTUDOS	83
7	BIBLIOGRAFIA.....	84

1 INTRODUÇÃO

1.1 Enquadramento Teórico

Nos dias de hoje, assiste-se a um infindável número de problemas que não encontram uma solução capaz nos processos tradicionais ou em fórmulas de sucesso anteriormente aplicadas. É nesta lógica que a criatividade assume especial relevância, pois experiencia-se que somente organizações criativas serão capazes de encontrar soluções para os desafios que enfrentam como forma de sustentabilidade. Assim sendo, a criatividade deixou de ser um recurso a ser utilizado apenas em situações pontuais, para ser encarada como um recurso indispensável, a ser usado de uma forma contínua, no sentido de potenciar a produtividade.

Uma solução criativa é uma solução que maximiza os resultados, aumentando a competitividade e contribuindo, em última análise para a sobrevivência das organizações.

Evidentemente que o tecido organizacional acumula inúmeros fatores objetivos e subjectivos, que se articulam entre si, que são avaliados e passíveis de afetar de diferentes formas todos os intervenientes.

Portanto, o ambiente organizacional abraça diversos estímulos sobre a criatividade, entre os quais é possível focar os indivíduos, os grupos ou equipas de trabalho, assim como a própria organização, vista como um todo.

Assim sendo, a questão da criatividade, é na verdade, uma questão de estratégia. O surgimento de processos criativos carece de uma interação entre colaboradores, partilha de conhecimento, partilha de informação e predisposição para a criatividade. Como será fácil de compreender, o posicionamento dos líderes tem um papel fundamental nesta equação, uma vez que são os impulsionadores de tais processos, nomeadamente ao nível da comunicação interna, da crítica, da orientação e motivação.

1.2 Âmbito da Investigação

O presente trabalho de investigação desenvolveu-se tendo por base o tema da colaboração para a criatividade, e teve como propósito analisar um caso prático de uma colaboração entre duas organizações de Engenharia Civil no âmbito de um projeto de uma ponte em Pumarejo, Colômbia.

O âmbito desta investigação consistiu em analisar quais as práticas existentes para o bom funcionamento da colaboração entre duas organizações, na perspetiva do processo criativo, de que forma se articulam, como se posicionam as duas no tema da criatividade atendendo a que cada uma delas tem a sua identidade e, qual a visão das várias hierarquias sobre o tema, ou seja, até que ponto existe um alinhamento ou alheamento entre os diversos níveis hierárquicos das duas organizações, e como isto se tem traduzido em termos práticos. Foram recolhidos dados através de entrevistas e foram retiradas as devidas conclusões.

1.3 Objetivos da Investigação e Relevância do Tema

A literatura afirma que para que os processos criativos se possam desenvolver é fundamental que se reúna uma panóplia de elementos que devidamente articulados resultam em criatividade. Ora, mais complexo ainda quando duas organizações independentes se juntam para uma colaboração estreita num projeto complexo em que a criatividade deve ser partilhada, explorada e apreendida como propósito inequívoco da existência da colaboração.

Portanto, um dos parâmetros mais importantes é que exista uma visão comum a todos os intervenientes, da estratégia da colaboração e acerca da importância da criatividade e de como deve ser implementada na cultura organizacional da colaboração.

Este trabalho, pretende analisar qual a visão que duas organizações têm relativamente a este tema, visto que pela primeira vez estas duas organizações colaboram de uma maneira tão intrínseca e por isso, faz sentido perceber se existe ou não uma visão unânime do tema

relativamente às várias hierarquias, ou se pelo contrário, existe uma certa ambiguidade no posicionamento das mesmas.

Esta dissertação pretende analisar aspetos pessoais e organizacionais que podem potenciar a criatividade e refletir sobre a teoria existente relativamente a estes temas.

Em última análise, constitui um exemplo empírico sobre a utilidade prática do tema da criatividade organizacional.

1.4 Metodologia de Análise

A presente análise adotou uma metodologia qualitativa e traduz-se num *case study*. Assim sendo, não se pretende generalizar conclusões para aplicação em outras organizações, mas sim estudar em detalhe uma determinada realidade.

Foram realizadas entrevistas semiestruturadas aos intervenientes com uma participação ativa na colaboração.

Este trabalho de investigação ocorreu durante o ano de 2016.

1.5 Estrutura da Dissertação

A presente dissertação inicia-se com uma introdução ao tema onde é feito um enquadramento teórico no sentido de explicar o âmbito da investigação, a relevância do tema e qual a metodologia utilizada.

No capítulo 2, é feita uma revisão da literatura existente, numa lógica mais teórica para recolha de informação acerca do tema, orientada para os temas criatividade e colaboração para a criatividade.

No capítulo 3 é descrita a metodologia adotada, objetivos definidos, e onde são explicitados os moldes em que as entrevistas foram realizadas bem como a pertinência dos entrevistados.

No capítulo 4, é feita uma apresentação das organizações que colaboram entre si, é explicada a natureza dessa colaboração bem como é feita a análise do caso de estudo.

No capítulo 5 são retiradas as conclusões do presente trabalho.

No capítulo 6 são apresentadas as limitações e contributos da presente tese para trabalhos futuros.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Criatividade

2.1.1 Considerações Introdutórias

A criatividade é entendida como uma característica humana (Henry, 2007; Weisberg 1999), que poderá vir a ser explicada por uma teoria global do pensamento humano, ainda a desenvolver.

Nas sociedades atuais, a criatividade é uma propriedade ou característica dos seres humanos, que se converteu num fator de mudança bastante importante no mundo organizacional.

A criatividade não significa apenas ser original, a criatividade é algo que vai além de uma característica psicológica, daí a falta de consensualidade em torno deste tema. No entanto, admite-se como uma característica psicológica positiva.

Existe a crença de que a criatividade é um dom que algumas pessoas possuem e não uma característica comum a todos os seres humanos (Seabra, 2007).

Segundo Money (1963 *apud* Seabra, 2007) especialista neste fenómeno, “o problema da compreensão da criatividade depende de quatro facetas diferentes daquelas que a pessoa pode estar implicada de forma distinta”. E são elas o contexto, o produto da criatividade, o processo de criação e as características cognitivas da pessoa criativa.

No que concerne ao contexto, entendem-se todos os elementos que constituem uma situação na qual se dão os processos criativos ou, pelo menos, são estimulados. A combinação dos elementos que compõem o contexto pode ter um efeito catalisador ou inibidor.

O produto da criatividade representa o resultado final que é pretendido e resulta de uma combinação de comportamentos, rendimentos, ideias, objetos e qualquer outro tipo de atividade humana. A criatividade como rendimento criativo, não pode ser medido com grande objetividade e por isso, depende de um conjunto de critérios dificilmente aplicáveis na avaliação psicológica tradicional.

O processo de criação engloba as operações mentais que compõem o chamado “pensamento criativo”.

A criatividade é vista com um papel importante na solução de problemas, por vezes superior ao da inteligência.

Do ponto de vista etimológico, a expressão criatividade deriva do latim creare, criar em português, que significa produzir, extrair do nada, idealizar, inventar, isso faz com que esta palavra tenha uma vasta utilização e múltiplos significados. Segundo o dicionário Michaelis (2002), criatividade significa (criativo+i+dade) a qualidade ou estado de ser criativo ou capacidade de criar.

Alguns autores admitem que toda atividade criativa surge de experiências prévias já existentes no cérebro, fruto de percepções internas e externas. A criatividade pode ser entendida como sendo uma interação de processos cognitivos, característica da personalidade, estilos de pensar e condições ambientais, decorrentes do contexto familiar, profissional e social.

A literatura oferece-nos uma panóplia extensa de definições do conceito de criatividade.

O conceito de criatividade não reúne consenso por ser um conceito complexo que depende da combinação de múltiplos fatores, entre eles a política da organização, orientação da liderança e área científica da organização, entre outros.

De acordo com o pensamento de Richards (2007), a criatividade não se define apenas em génios e artistas. A criatividade inclui pessoas comuns nas suas atividades diárias, assumindo a forma de uma nova abordagem de problemas já conhecidos.

A criatividade não deve ser vista apenas como algo patente somente em artistas e inventores. Na verdade, a mente humana tem o impulso criativo integrado no seu sistema operativo, integrado no seu código de programação mais básico.

As primeiras análises cognitivas da criatividade foram feitas por Helmholtz e Poincaré, nos finais do século XIX e princípios do século XX. Os autores consideraram que o pensamento criativo produz-se numa série de etapas: preparação, incubação, iluminação e verificação.

Este modelo é muito aceite e utilizado nas análises atuais sobre os processos cognitivos implicados no pensamento criativo.

Assim, na fase da preparação todas as informações importantes são recolhidas. Em seguida, na fase de incubação essas informações são armazenadas no cérebro para que o inconsciente dirija a matéria. A fase de iluminação ocorre quando a solução se apresenta. A fase final, a verificação, significa simplesmente dar uma forma externa à ideia criativa.

O indivíduo, como ser criativo, possui características psicológicas que o tornam uma pessoa criativa em termos absolutos ou relativos. Trata-se de um atributo ou característica psicológica própria dos indivíduos que é diferenciadora. Neste aspeto encontram-se fatores intelectuais, de personalidade, motivação e a variabilidade do uso do pensamento criativo.

Desde a década de setenta que se tem aprofundado o estudo da criatividade e tem-se verificado que é uma característica, onde se combinam as capacidades cognitivas dos indivíduos com fatores como o temperamento e o caráter. A criatividade humana deve ser entendida como um parâmetro integrado em toda a personalidade nos aspetos respeitantes ao rendimento.

Assim sendo, o fenómeno da criatividade acontece segundo muitas perspetivas.

Torrance (1988) admite que um estudo científico à criatividade carece de uma definição suficientemente sustentada, que permita encontrar modelos científicos para este fenómeno.

Este autor defende o pensamento criativo como o processo de tomar conhecimento das dificuldades, problemas, ausências de informação, elementos desaparecidos, anomalias, de cometer erros e formular hipóteses acerca de deficiências, avaliar erros e hipóteses, possivelmente revê-las e comprová-las e, no final, comunicar os seus resultados.

Contudo, existem outros termos com uma relação direta com o termo criatividade tais como talento, genialidade, prodígio e sobredotação.

Estes termos têm em comum o facto de descreverem a capacidade de resolver problemas de forma original e produzindo um resultado de valor.

A criatividade mantém-se exclusivamente ligada à relação estabelecida entre o criador e o seu produto, onde nem sequer a originalidade é importante mas, apenas, o “tentar fazer melhor”, ligado aos processos cognitivos e emocionais que têm lugar ao nível do indivíduo (Baer, 1993).

Para outros autores, que definem o termo de forma mais simples, a criatividade é sinónimo de inteligência. Em qualquer caso, estes conceitos alinham-se para definir o mesmo fenómeno.

Vernon (1989) considera que, apesar da existência de diferentes perspetivas sobre o fenómeno da criatividade, é possível encontrar unanimidade relativamente à seguinte definição: “A criatividade é a capacidade da pessoa para produzir ideias, descobertas, reestruturações, invenções, objetos artísticos novos e originais, que são aceites pelos especialistas como elementos valiosos no domínio das Ciências, da Tecnologia e da Arte”.

Vernon (1989) considera que a originalidade, a utilidade e o valor são propriedades do produto criativo, embora estas propriedades possam variar com o passar do tempo.

Sternberg et al. (2003) analisou a criatividade com o objetivo de identificar a opinião e as crenças dos sujeitos acerca da mesma. O objetivo seria observar o grau de distinção que os sujeitos faziam entre três conceitos: inteligência, sabedoria e criatividade.

No que respeita aos indivíduos criativos, o autor verificou que existia ausência de convencionalismos, isto é, ter o espírito livre, ser pouco ortodoxo, os criativos são indivíduos capazes de integrar informações distintas, de relacionar ideias díspares ou teorias não relacionadas, têm sentido estético e imaginação, apreciam as expressões artísticas como escrever, compor músicas, pintar, possuem flexibilidade e são capazes de tomar decisões depois de avaliar prós e contras, têm capacidade de mudar de direção, são perspicazes, sabem as normas sociais de relação e são indivíduos profundamente motivados e interessados, são enérgicos e têm objetivos claros.

Seabra (2007) refere que as características atrás apresentadas são comparadas com as do indivíduo inteligente como a inteligência contextual, a capacidade de resolver problemas

práticos, capacidade verbal, integração e equilíbrio intelectuais, fluidez no pensamento e orientação para objetivos claros.

Analisando as definições anteriores, verifica-se um certo grau da proximidade entre inteligência e criatividade sendo que no caso da criatividade englobam-se características comportamentais e de personalidade, que não acontece no caso da inteligência.

Mais adiante verificar-se-á que a criatividade está entre as atitudes e os traços de personalidade.

Ausubel (1978) considera que as dificuldades em obter uma definição única de criatividade se devem a que não exista uma distinção perfeitamente delimitada entre a conceção de criatividade como um traço (ou conjunto de traços) e a ideia de indivíduo criativo como detentor desta característica singular como se de um dom se tratasse.

Esta dificuldade relaciona-se com o posicionamento que o termo adota caso se encontre na linha dos atributos individuais (traços) ou na linha das propriedades do comportamento (hábitos).

Ausubel (1978) defende a “criatividade, como uma capacidade muito particular que se manifesta numa determinada área ou âmbito de tarefas, e a criatividade como uma constelação geral de aptidões, traços temperamentais e habilidades na resolução de problemas” (p. 204).

A Teoria do Investimento, de Sternberg et al. (1996), define a criatividade como resultante da interação dinâmica de seis recursos essenciais, insistindo que não se podem resumir à simples análise atomista de cada um deles.

Esses recursos dizem respeito às capacidades intelectuais, conhecimentos, estilos cognitivos, personalidade, motivação e ao contexto ambiental.

Sternberg (2012), para explicar a natureza da criatividade, recorre à metáfora segundo a qual os criativos seriam os indivíduos capazes de comprar barato (ideias desconhecidas ou ignoradas, com potencial de desenvolvimento) e vender caro (no domínio das ideias significa transformá-las em algo valioso).

Segundo Winnicott (1975), a criatividade pode definir-se como a expressão do potencial humano de realização, que se traduz através de atividades geradoras de produtos tangíveis, ou seja, a partir de um desenvolvimento simultâneo dos seus recursos pessoais, fantasias e desejos, o indivíduo manipula objetos do mundo externo.

Pode também ser entendida como a capacidade, detida por indivíduos ou grupos, de manipular símbolos e significados com o intuito de gerar algo inovador (Hesmondhalgh, 2002).

A criatividade sempre esteve presente nos empreendimentos humanos, variando, entretanto, quanto às suas formas de institucionalização (Bourdieu, 2002).

Em certos momentos, ela é institucionalizada como arte, em outros momentos ela é institucionalizada como mercado.

O processo criativo carece de persistência, capacidade para enfrentar os obstáculos e até resiliência. A implementação da criatividade assenta nesta base.

Adicionalmente, a inteligência tem um peso muito importante nesta equação. A inteligência integra três aspetos fundamentais tais como:

- capacidade de síntese, que permite ver os problemas de outro modo, menos convencional;
- capacidade analítica, para compreender quais as ideias a explorar e quais devem ser abandonadas;
- competências práticas para convencer outros do valor das suas ideias.

O processo criativo implica a geração de ideias, subsequente análise e a persuasão dos outros. Alguns traços de personalidade têm sido associados à criatividade como a propensão para correr riscos, autoconfiança, tolerância à ambiguidade, coragem para expressar novas ideias, autoestima, perseverança, entre outros.

2.1.2 Modelos clássicos de processo criativo

Modelo de Wallas

Um dos primeiros modelos do processo criativo é atribuído a Graham Wallas (2014)¹, que propôs quatro fases neste mesmo processo: preparação, incubação, iluminação e verificação. A fase da preparação diz respeito à definição da questão, observação e estudo. A fase da incubação refere-se à colocação da questão de lado durante algum tempo. A fase da iluminação engloba o momento em que a nova ideia emerge; e finalmente a fase da verificação onde é feita a confirmação e a crítica.

Torrance (1988) afirma que o modelo de Wallas é a base para a maior parte dos programas de treino de pensamento criativo existentes hoje em dia.

A fase da incubação seguida da iluminação, neste modelo explica porque o facto de muitos assimilarem que o pensamento criativo é processo mental subconsciente, que não pode ser direccionado.

Este modelo sugere que a criatividade e o pensamento analítico são complementares e não contrários, uma vez que se inicia com uma preparação e finda com uma verificação crítica.

Os pensadores criativos estudam e analisam.

No entanto, têm mecanismos de percepção treinados para se aperceberem de coisas que falham aos outros.

O pressuposto subjacente aos pensadores criativos é de que verificam e analisam, mas aguardam surpresas e não fazem julgamentos prematuros.

Portanto, a teoria que está implícita no modelo de Wallas é de que o processo criativo é subconsciente e não pode ser direccionado, sendo que o pensamento criativo e analítico são complementares.

2 Trata-se de um modelo desenvolvido na sua obra “The Art of Thought”, publicada em 1926, com reedição em 2014.

Modelo criativo Darwiniano de Campbell e Simonton

O modelo de Campbell (1960) e Simonton (1988) refere que as ideias criativas emergem de um processo Darwiniano de variação aleatória e de selecção natural.

Estes autores inferem que a criatividade desenvolve-se através de um processo de selecção natural que escolhe e adapta a variações aleatórias que são mais úteis.

Este modelo infere que as variações em ideias e em conceitos surgem aleatoriamente, como por exemplo a descoberta da penicilina através de fungos em culturas bacteriológicas.

O produto final corresponde à representação das ideias de forma concreta, como o exemplo da penicilina, referido anteriormente.

A característica principal deste modelo é o acaso, sendo que os estágios seguintes são apenas analíticos.

Modelo de criação psíquica de Barron

O modelo de criação psíquica de Barron (Barron et al.,1981) infere que o modelo se desenvolve com base no subconsciente e em processos fortuitos e de acordo com quatro fases: concepção, gestação, parto e crescimento.

1. Concepção (numa mente preparada);
2. Gestação (tempo, intrinsecamente coordenada);
3. Parto (sofrimento para nascer);
4. Crescimento (período de desenvolvimento);

Este modelo infere que a criatividade é um processo que envolve pensamentos subconscientes para além do controlo do seu criador.

Perkins (1981) argumenta que os processos mentais subconscientes estão por trás de todo o pensamento, pelo que não têm um papel preponderante no pensamento criativo. O mesmo autor refere que é possível controlar os processos de pensamento mesmo sem ser possível descreve-los integralmente (Perkins, 1981).

Perkins descrever, ainda, que o facto de os eventos aleatórios terem um papel em alguns actos de criação, não significa que eventos aleatórios são a fonte de todos os eventos criativos.

2.1.3 Avaliação da Criatividade

A avaliação da criatividade caracteriza-se por elementos provenientes das próprias características do fenómeno e por isso, constitui uma das melhores formas de tratar o fenómeno, para além de permitir colmatar a definição do próprio termo.

A sociedade muitas vezes limita-se a juízos de especialistas como críticos de arte, académicos, cientistas, entre outros.

De um modo mais ou menos unânime admite-se que uma atividade será criativa se possuir três propriedades: ser original, ser útil e refletir a marca do seu criador.

Estas características podem-se aplicar a numerosos quadrantes desde obras de arte ou de engenharia, assim como a muitos engenhos inventados pelos seres humanos.

Uma grande parte dos estudos mais clássicos da criatividade analisou, sob o ponto de vista psicológico, a personalidade e a obra de criadores famosos.

Así, Mozart, Beethoven, Picasso, Dalí, Gaudí e Júlio Verne são considerados simultaneamente personagens geniais e criativas (Seabra, 2007). Os estudiosos do pensamento criativo têm realizado exaustivamente as biografias dos artistas e cientistas, assim como o desenvolvimento de algumas obras.

É muito frequente falar-se de personalidade como Kekule, químico que propôs a estrutura cíclica da molécula de carbono, Darwin que apresentou a Teoria da Evolução, Watson e Crick que descobriram a estrutura em dupla hélice do ADN ou Edison que descobriu, entre muitos, o cinematoscópio, graças ao recurso da sua criatividade (Seabra, 2007).

A obra de Picasso, Leonardo da Vinci e outros grandes artistas, também, foi analisada à luz da criatividade (Seabra, 2007).

A criatividade e o estudo psicológico da mesma têm seguido dois caminhos diferentes. Aceita-se o fenómeno da criatividade como uma disposição comum a todos os indivíduos

muito próxima da inteligência e conectada ao rendimento cognitivo (Wechsler et al., 2010). Em relação ao estudo psicológico da criatividade, admite-se como o resultado da atuação combinada das aptidões e traços de temperamento, carácter e motivação (Seabra, 2007).

A avaliação das diferenças individuais na criatividade, entendendo-a como um traço psicológico, engloba muitas propriedades com a avaliação de outras características psicológicas como a inteligência (Wechsler et al., 2010). De entre os vários modos de avaliar a criatividade destacam-se os testes de criatividade de Guilford, os testes de Torrence e os questionários de personalidade (Wechsler, 1998).

O modo de avaliação é semelhante ao dos testes de inteligência, isto é, formula-se uma série de perguntas ou itens, de natureza e composição variada, que os indivíduos têm de responder. Os testes de criatividade são semelhantes a qualquer outro teste de capacidades ou aptidões. As diferenças estão no tipo de análise das respostas que se pedem aos sujeitos. O que mais os distingue tem a ver com o facto de não existirem respostas corretas ou incorretas (Seabra, 2007).

Contudo, o modo de análise das respostas aos testes de criatividade é radicalmente distinto dos testes de inteligência. Existem diferentes critérios para avaliar as respostas a um teste de criatividade e qualquer um deles não tem o rigor de uma medida que pretende ser objetiva e fiável.

É amplamente aceite que é difícil obter um critério único e indiscutível para o juízo e valorização dos resultados perante um teste de criatividade. A qualidade principal das respostas criativas é a espontaneidade e, portanto, os testes devem proporcionar respostas espontâneas e pouco dirigidas pela própria pergunta ou elementos do *item*. Antes da espontaneidade das respostas na avaliação da criatividade, tem-se em conta a qualidade das mesmas e a sua originalidade.

A avaliação da criatividade baseia-se, de forma combinada, na quantidade de respostas produzidas perante um *item* de um teste, o que revela fluidez, na unicidade entendida como originalidade, que pode ser absoluta ou relativa, das respostas e na flexibilidade das mesmas.

De modo sucinto, os testes de criatividade procuram respostas espontâneas que permitam destacar os aspetos do comportamento criativo na atividade dos indivíduos fora da situação de teste. Isto provoca dificuldade em objetivar respostas e compará-las com um modelo (Seabra, 2007).

A diversidade nas formas de avaliar a criatividade resultam na dificuldade em delimitar a avaliação desta propriedade, uma vez que a “essência foge aos padrões normativos” (Pereira, 1998, p.273).

Convém sublinhar que os testes de criatividade permitem decifrar a condição necessária, mas não suficiente, para determinar se um indivíduo é mais ou menos criativo.

2.1.4 Processos De Interferência Na Criatividade

A Crítica

As auto-avaliações negativas são comuns e representam um impacto debilitante na autoestima (Chaffee, 2000). Pensamentos interiores negativos fazem com que o indivíduo coloque em causa a qualidade do seu pensamento criativo.

Os pensamentos pessimistas conduzem à perda de autoconfiança, aumentam a timidez, surgindo naturalmente relutância em seguir as suas ideias e apresentá-las aos outros elementos da equipa.

A insegurança é um inimigo terrível pois tem um efeito desencorajador levando o indivíduo a adotar e seguir pensamentos padronizados. Os pensamentos negativos são, muitas vezes, o resultado de experiências anteriores que o indivíduo sofreu durante a fase de crescimento, as quais são destrutivas e se interiorizam, como fazendo parte do indivíduo.

Portanto, as críticas devem merecer uma leitura distanciada sob pena de produzirem efeitos nefastos.

A crítica deve ser analisada de forma mais precisa ou mais construtiva, isto é, deve ser um meio de interpretação da realidade com maior precisão, exemplificando, se um

indivíduo não conseguir progredir no local de trabalho, deve traduzir a razão para esse facto.

A melhor forma de interpretar a crítica é transformá-la num incentivo positivo.

O indivíduo somando sucessos incorpora uma mensagem positiva em si mesmo que se vai tornando parte natural do seu pensamento. Portanto, os efeitos são cíclicos em que pensamentos positivos levam a resultados positivos.

Uma estratégia útil para perceber a crítica é partilhá-la com os outros, pois podem fornecer uma perspetiva objetiva, que revela ao indivíduo a irracionalidade e o poder destrutivo das suas críticas negativas.

O Bloqueio

Os bloqueios são considerados uma parte natural e, por conseguinte, inevitável do processo criativo (Ealy, 1996). Muitos indivíduos têm ideias erradas acerca dos bloqueios, como se o fenómeno tivesse algum poder sobre o processo criativo e o criador.

No entanto, convém entender que os bloqueios, à partida, podem ser interrompidos ou mesmo evitados.

Deste modo, qualquer coisa que iniba ou interrompa o fluxo natural da criatividade pode ser chamada de bloqueio (Ealy, 1996). Os obstáculos ocorrem por diferentes motivos e em vários estágios no processo criativo.

Quando se enfrentam os bloqueios, tenta-se restabelecer o nosso fluxo de energia criativa.

Quanto mais se apela e trabalha a criatividade mais confiança surge e os bloqueios passam a ter um papel desprezável nos processos criativos e assim, o indivíduo com o tempo descobre como vencer os bloqueios.

Quanto mais claro for o relacionamento com a criatividade, menor será a probabilidade de encontrar interrupções no processo.

A motivação para realizar trabalhos criativos ocorre naturalmente, quando a energia do processo criativo tenha um lugar central. Essa força derrota os bloqueios, tornando possível ser-se criativo.

2.1.5 A Criatividade Organizacional

Num contexto organizacional, analisar apenas a pessoa criativa e as condições que favorecem a emergência da ideia do indivíduo, não é suficiente.

É fundamental analisar o sistema que coloca as ideias em prática, ou seja, a estratégia que permitirá dar a conhecer, difundir, produzir e vender a ideia ou o produto dela resultante, o que pressupõe, naturalmente, um trabalho conjunto.

West et al. (1990), que tem dedicado particular atenção à inovação nos grupos, identifica quatro aspetos psicossociais que, em interação, facilitam a criatividade e a inovação. São eles:

- Visão e clarificação dos objetivos;
- Segurança participativa que fomenta e valoriza a discussão e reflexão coletivas;
- Clima focado na qualidade do trabalho;
- Normas favoráveis à inovação.

Em termos organizacionais define-se que a importância da estrutura, que se antevê mais orgânica e fluída, assenta na responsabilização das pessoas. Paralelamente infere-se uma liderança participativa que gera mais influência. A par disto, é fundamental a existência de comportamentos que influenciam atitudes internas dos indivíduos no sentido de encontrar o equilíbrio com a organização.

Basadur (2004) entende que a liderança deve ser o mecanismo que potencia a inovação nas equipas e gestão de problemas.

Assim sendo, o papel do líder será conseguir que os seus colaboradores, agrupados em equipas multidisciplinares e de diferentes níveis hierárquicos, sejam criativos e implementem as ideias produzidas.

Através do trabalho criativo, a organização poderá ultrapassar obstáculos que muitas vezes não passam por investimentos.

Assim sendo, nos últimos anos este tema tem merecido junto dos teóricos e profissionais, que se dedicam ao estudo da criatividade, nomeadamente ao nível organizacional, um grande aumento do número de publicações científicas.

Pode-se afirmar que, atualmente, a criatividade é vista como uma competência essencial, quase de sobrevivência, neste século marcado pela imprevisibilidade, pela mudança, rapidez e consequente necessidade constante de adaptação e de inovação das organizações em que a resolução criativa de problemas é progressivamente mais enfatizada e as carreiras profissionais cada vez menos previsíveis e lineares (Starko 2010).

Ela tem sido apontada como uma “habilidade humana crítica, que deve ser canalizada e fortalecida a favor do sucesso da organização” (Alencar, 1998, p. 23).

A criatividade e inovação são dois temas que tendencialmente estão intrinsecamente ligados.

Por outro lado, a inovação diz respeito aos domínios da implementação, produção, difusão, adoção, ou comercialização de criações, baseados, sobretudo, em processos de poder e de comunicação organizacional. Damanpour (1991) situa, inclusivamente, a inovação como adoção de algo que foi gerado internamente, salientando o valor da comunicação adicionada à criatividade.

Runco (2004), ao caraterizar a pessoa criativa, salienta de entre as características individuais, a personalidade e a motivação intrínseca.

Também Amabile (1996), ao considerar a influência combinada destes aspetos sobre as fases do processo criativo (identificação do problema, preparação, geração de respostas, validação das respostas e comunicação) veio chamar a atenção para a importância da existência de um contexto socio-cultural que apoie e premeie a criatividade.

Gardner (1999) refere que o indivíduo criativo resolve problemas e apresenta produtos em dado domínio que será reconhecido pelos outros.

Por seu lado, Csikszentmihalyi (1999) entende a criatividade como o processo resultante da interação dinâmica entre o indivíduo criativo, a área do conhecimento, ou domínio, e

os responsáveis por essa área do conhecimento, que estabelecem as normas e validam o produto criativo.

As atitudes, no que respeita à criatividade, têm uma função de adaptação, podendo representar a procura de estratégias originais e com valor para reinterpretar a realidade, constituindo-se como um fator de promoção das práticas inovadoras (Basadur et al., 2012).

A criatividade é fruto de muito trabalho e de um grande domínio da matéria em que se trabalha e por isso é fundamental estar-se recetivo a uma procura de experiências diferenciadas (Lubart, 2007).

Portanto, é fundamental criarem-se condições e ambiente para acolhimento e inserção de pessoas com espírito empreendedor e que desenvolvam um negócio criativo.

Evidentemente que se percebe que a criatividade pode manifestar-se naturalmente por força da própria personalidade do indivíduo, por se tratar de uma função da mente humana e em outros casos, necessita de ser estimulada através de parâmetros externos e internos.

Segundo Gardner (1999) cada indivíduo, também apresenta o seu perfil criativo distinto, daí a dificuldade na definição do termo.

O conceito de criatividade é vasto e por isso é possível realizar uma distinção entre vários tipos de criatividade.

Uma das formas de análise da criatividade, tem a ver com a forma como se manifesta e o lugar de origem, que por sua vez se define de uma forma criativa expressa por um só indivíduo e, por isso, é denominada por criatividade individual.

A criatividade expressa por uma organização, equipa ou grupo, denominada por criatividade coletiva manifesta-se como resultado da interação de um grupo com o seu exterior ou de interações dentro do próprio grupo, e que tem como objetivo principal otimizar ou criar produtos, serviços e processos.

Como facilmente se compreende, a criatividade coletiva constitui o modo mais rápido para a modernização e atualização dos seus diversos métodos de gestão e de produção, no contexto organizacional.

Evidentemente, que a motivação tem aqui um papel primordial no processo criativo. Só um colaborador motivado consegue abraçar um processo criativo. A motivação intrínseca e a extrínseca interagem, geralmente, reforçando-se mutuamente na emergência e promoção da criatividade (Amabile, 1996; Lubart, 2007).

A par da motivação, o ambiente de apoio à criatividade tem, também, um papel fundamental no sucesso da criatividade. Assim, Sternberg et al. (1996) entendem que o contexto pode influenciar a geração de ideias apoiando, recompensando e avaliando o produto criativo.

Segundo Boden (1998), existem três tipos principais de criatividade, dependendo das várias maneiras de gerar novas ideias:

- Criatividade "combinatória", que envolve novas combinações de ideias já existentes;
- Criatividade "exploratória" que envolve a geração de novas ideias pela exploração de conceitos já estruturados;
- Criatividade "transformadora", que envolve já uma transformação de alguma dimensão, de modo que possam ser criadas novas estruturas.

Nas organizações modernas, espera-se que os indivíduos sejam eles próprios criativos independentemente das funções que exerçam, do nível hierárquico que ocupam e da área de negócio em que estejam inseridos.

A criatividade é um elemento estratégico que deve fazer parte do dia-a-dia das organizações, no sentido de aumentar a competitividade e o nível de desempenho organizacional. Por isso mesmo, as organizações têm grande nível de responsabilidade uma vez que devem estar orientadas para a existência de condições para que os seus colaboradores possam desenvolver um maior número possível de processos criativos nas suas tarefas.

A literatura sublinha que a criatividade pode ainda, ser dividida em três categorias, dependendo da sua origem:

- A criatividade normativa diz respeito ao aparecimento de ideias para resolver necessidades, problemas e objetivos específicos, ou seja, baseia-se num resultado orientado para um problema.
- A criatividade exploratória, baseia-se em oportunidades, ou seja, não se concentra em encontrar nada em específico, centra-se na geração de um amplo espectro de ideias, e assim, chega-se a uma ampla seleção de ideias e sugestões em que pode surgir uma solução viável. Este tipo de criatividade assume particular relevância no aprofundamento de conhecimento e a tecnologia.
- Por último, diz-se que a criatividade e inovação ocorrem por acaso, quando a ideia que está subjacente à inovação é descoberta acidentalmente.

Clima e cultura organizacional

O sucesso da criatividade relaciona-se com o clima que se respira numa organização como um fator influenciador dos resultados criativos de uma organização. É importante, contudo, fazer uma distinção entre clima e cultura organizacional, pois são conceitos, que embora tenham definições diferentes, se complementam entre eles.

O clima organizacional é definido como uma qualidade relativamente duradoura do ambiente interno de uma organização, que resulta do comportamento e das políticas dos membros da organização. Assim, é algo que pode mudar e por isso, carece de uma observação mais direta por parte dos líderes, incluindo os aspetos do ambiente social que são conscientemente entendidos pelos membros da organização.

Por outro lado, Denison (1996) definiu cultura organizacional como a estrutura profunda de uma organização que está enraizada nos valores, crenças e suposições realizadas pelos seus membros.

De acordo com esta distinção, a cultura fornece a base para os padrões de comportamento que são mais facilmente observados, descritos e alterados, e são estes padrões de comportamento observados numa organização juntamente com muitas outras variáveis, que ajudam a estabelecer o clima dentro da organização.

Por outro lado, pode definir-se o clima, como o resultado daquilo que os membros da organização vivenciam, enquanto a cultura reflete os valores da própria organização.

As teorias de criatividade relatam que, quando o ambiente de trabalho facilita a geração de ideias, a partilha do conhecimento e a resolução criativa dos problemas, considerados como um aspeto fundamental para o incremento de comportamentos criativos por parte dos intervenientes, os indivíduos são mais capazes de gerar ideias criativas que envolvam conceitos singulares, ou novas práticas de conceitos existentes. Por isso mesmo, as organizações devem estar orientadas para esta lógica, e por isso, devem assentar numa estrutura integrada, com um enfoque na diversidade, nas recompensas, prestando atenção ao lado emocional, motivação, na exposição das novas ideias e no apoio aos indivíduos no trabalho em equipa.

As organizações mais criativas estão orientadas para a implementação de padrões que levem os seus colaboradores a serem mais criativos e mais eficazes. É fundamental perceber e absorver na cultura organizacional, quais são os fatores que encorajam e influenciam a criatividade, e por outro lado, quais são os fatores que a podem inibir, para que possam atuar com o objetivo de melhorar o clima e a cultura das organizações.

A base para que uma organização seja criativa é o cuidado para que o ambiente seja propício e para isso é necessário criar condições que potenciem o aparecimento de novas ideias, em que deve coexistir uma facilitação para apresentação de novas ideias e apoio contínuo e de grande proximidade.

Um ambiente de abertura e informalidade é um elemento facilitador e por isso, é trabalho das lideranças mostrar receptividade e compreensão para com os indivíduos.

Também ao nível da organização podem ser encontrados determinados fatores que são passíveis de influenciar o clima organizacional para a criatividade, que são traduzidos por Amabile et al. (1996) em três vertentes: o encorajamento, a disponibilidade dos recursos e a pressão.

O encorajamento divide-se em encorajamento organizacional, encorajamento do supervisor e o encorajamento do grupo de trabalho.

O encorajamento organizacional relaciona-se com o encorajamento para o risco e para a geração de ideias enquanto o encorajamento do supervisor relaciona-se com a clareza dos objetivos e suporte do supervisor para novas ideias. O encorajamento do grupo de

trabalho diz respeito à aceitação das diversas perspetivas, comprometimento com o trabalho, a liberdade e autonomia, que enfatizam a perceção dos colaboradores acerca do seu poder de escolha sobre como atingir as tarefas propostas.

A disponibilidade de recursos é um fator indispensável para ultrapassar as limitações das tarefas e, por outro, como desencadeadores de uma perceção de adequação de recursos, afetando psicologicamente os indivíduos através do valor intrínseco dado aos projetos (Amabile et al. 1996).

A pressão para o desafio quando existente de forma razoável, tem um impacto positivo no trabalho criativo, pois dessa forma, os indivíduos consideram as tarefas como urgentes e desafiantes. No entanto, quando é devida a excessiva carga de trabalho, é vista como um fator que tem um impacto negativo no desenvolvimento da criatividade.

Alavancagem da criatividade nas organizações

A criatividade, como estratégia da empresa, necessita de alavancagem (Amabile, 1988).

Robinson et al. (1997) definiram seis princípios que potenciam a alavancagem dos processos criativos nas organizações:

1. O primeiro princípio é o alinhamento, no qual toda a organização deverá compreender e contribuir para os objetivos da mesma.
2. O segundo princípio baseia-se na atividade auto iniciada, que comporta as sugestões de melhoria organizacionais dada de uma forma livre por todos os membros da organização.
3. A atividade não-oficial é o terceiro princípio, que se baseia em todos os membros da organização associarem a sua vida diária à organização sob uma visão crítica, encontrando novas soluções e alternativas com facilidade, e assim, favorecerem todo o sistema.
4. Serendipidade é o nome dado ao quarto princípio, e compreende acidentes agradáveis e proveitosos para a organização, embora os autores compreendam que o seu real significado esteja algo corrompido.

5. O quinto princípio refere-se aos diversos estímulos internos e externos à organização, dos quais se tira algum tipo de vantagem para aplicar na organização.

6. Por último, o sexto princípio sugere a melhoria da comunicação interna. Para obter resultados novos e úteis, não basta gerir bem novas ideias, mas sim juntar as várias pessoas capazes de contribuir para a sua criação.

Segundo Amabile (1996), outra forma de potenciar a criatividade organizacional é através de um conjunto de ações, que passa por fomentar a autonomia individual, promover situações em que os indivíduos possam desenvolver novas ideias e cultivar o seguimento de valores organizacionais, substituir as recompensas pela valorização pessoal, cultivar o gosto pela aprendizagem, alimentar a visão crítica, utilizar o *feedback*, apresentar várias opções para que exista a liberdade de escolha e ainda, apresentar pessoas criativas como modelos a seguir.

Comunicação interna e relações interpessoais

Uma onda de positivismo é extremamente eficaz no sentido do surgimento de avanços criativos, pois, a crítica nestas circunstâncias é sentida como algo construtivo.

Aliado a isto, a criatividade precisa de fluidez da comunicação e por isso é que as organizações devem permitir que os indivíduos manifestem as suas opiniões de forma livre e despreocupada. Um exemplo simples são as empresas que promovem o *brainstorming*, em que os princípios básicos de uma sessão de *brainstorming* bem-sucedida, é a ausência de crítica e a estimulação das opiniões construtivas.

Portanto, o papel da comunicação nos processos criativos é fundamental. Segundo Dubrin (2003) “a comunicação é o processo básico pelo qual, os gestores e os profissionais realizam as suas tarefas; e as pessoas em posição de autoridade consideram a habilidade de comunicação como algo vital para o sucesso” (p. 204).

Nos dias de hoje, a comunicação interna assume primordial importância, dado o avanço do conhecimento, o que faz com que os colaboradores possam sofrer de uma sobrecarga de informação, e por isso o bom relacionamento interpessoal é essencial para dissecar a enorme quantidade de conhecimento disponível.

Portanto, o trabalho colaborativo orientado para a criatividade assenta numa lógica de comunicação transparente e objetiva. Assim sendo, o conhecimento só tem significado se existir interação entre os vários sujeitos, que tem como finalidade transferir esse mesmo conhecimento pelas organizações. Por isso, é fundamental que coexistam relações interpessoais fortes para que haja então a transferência do conhecimento.

Pode-se, assim, afirmar que as interações pessoais não só permitem a transferência do conhecimento tácito, como também ajudam as pessoas a avaliar a qualidade do conhecimento. Para além disto, as relações interpessoais geram confiança, o que se traduz num aumento da troca de conhecimento, o que torna as trocas de conhecimento menos onerosas, e aumenta a probabilidade do conhecimento adquirido ser corretamente compreendido e absorvido.

Por isto mesmo, a proteção do conhecimento de cada um não é de todo benéfico sendo indispensável a partilha do saber e o conhecimento existente nas organizações, seja qual for a sua origem e o meio usado.

A comunicação interna vai depender em larga medida do trabalho em equipa, ou seja, entre os vários departamentos da organização, logo, o planeamento de uma política de comunicação interna deve integrar os comportamentos dos vários departamentos existentes. Aliás, também a política de comunicação é algo que deve estar preconizado no trilho traçado para as organizações e, mais ainda, quando existe uma colaboração empresarial em que as formas de comunicação ganham contornos ainda mais marcados.

Portanto, a estratégia deve ser bem definida, conhecida e para isso deve existir diálogo entre todos pelo que é fundamental existirem mecanismos internos para circulação de comunicação de uma forma eficiente e simples.

A comunicação interna “deve apontar os sucessos, valorizar os aspetos positivos, reconhecer os esforços individuais e coletivos; com isso, a empresa pretende aumentar a coesão (...), a solidariedade, a competência e a eficiência” (Kunsch, 1997, p. 129).

É nesta lógica que as lideranças devem posicionar-se corretamente e estarem alinhadas com a estratégia da organização. Os verdadeiros líderes devem motivar os colaboradores para que estes se sintam como parte do processo, dando-lhes as ferramentas, orientação e

os recursos para que se expressem livremente de uma forma séria e numa base de confiança.

Assim, compreende-se que a comunicação interna é fundamental e pode fluir de três formas: descendente, ascendente e lateral.

- A comunicação descendente acontece dos níveis mais altos para os níveis mais baixos; a ascendente quando a comunicação é dirigida para os mais altos escalões proporcionando um *feedback* sobre metas e planeamento e a comunicação lateral é quando a comunicação acontece com pessoas de um mesmo grupo. Todos os três níveis são importantes, porém a ascendente deve acontecer de forma bem clara e inovadora, proporcionando um ambiente aberto à comunicação.
- A ascendente e a lateral devem favorecer um ambiente harmonioso e influenciar na motivação dos funcionários. As organizações que reconhecem a comunicação como algo competitivo, constroem a sua imagem institucional e de credibilidade pública, mantendo um relacionamento ético e de responsabilidade social.

Produção de ideias

As organizações modernas e competitivas têm a percepção do valor que a criatividade tem para atingir o sucesso e por isso, esta lógica de persecução da criatividade carece de incentivo.

Contudo, não serão só incentivos que fomentam a criatividade. É fundamental que haja uma cultura implícita de estímulo à criatividade, aliada à atenção e ao reconhecimento que lhes é dado, e à oferta de recursos necessários para transformar as ideias em realidade (Sousa et al., 2014).

Este processo de estímulo à geração de novas ideias pode trazer profundas alterações às organizações, pelo que estas devem estar permeáveis à mudança. O facto de os indivíduos sentirem que as suas conquistas são valorizadas confere um claro sentimento de compromisso e, naturalmente, satisfação profissional e pessoal (Silva et al., 2007).

Portanto, os líderes também têm de estar preparados para esta questão que é também crítica no seu próprio desempenho que os irá distinguir do ponto de vista qualitativo.

As ideias devem ser sempre bem recebidas e encorajadas. É vital transmitir aos funcionários que a empresa quer mesmo receber as suas ideias, mostrar-lhes que as suas ideias são levadas a sério, usadas e reconhecidas. Nenhuma ideia deve ser rejeitada logo à partida, por muito desajustada que pareça sob pena de se tornar num momento frustrante e até desmotivador para o criativo (Gonçalves et al. 2010).

Portanto, o processo de submissão de ideias deve ser simples e devem eliminar-se formas longas, complicadas e procedimentos que consumam muito tempo.

A avaliação de ideias deve ser célere e simples e por isso, esta avaliação terá de ser efetuada desde o nível mais baixo da organização, pelas pessoas que estão mais familiarizadas com o assunto, e que sabem do que se trata, que por sua vez leva a uma mais rápida e eficiente implementação. Paralelamente, o *feedback* deve ser rápido, construtivo e informativo. Os indivíduos devem saber o que se pensa das suas ideias, oferecendo *feedback* construtivo, mesmo que a ideia venha a ser rejeitada, o chamado reforço positivo (Teixeira, 2014).

A implementação de novas ideias sendo uma realidade constitui o maior estímulo para os indivíduos. No entanto espera-se que a sua implementação seja rápida e suave. Portanto, deve assumir-se como premissa inicial a existência de recursos suficientes para implementar todas as ideias (Gonçalves et al. 2010).

Contudo, a revisão de ideias é fundamental no sentido de explorar todo o seu potencial. Após o processo de implementação, as ideias devem ser revistas no sentido de retirar mais potencial e verificar se surgem outras ideias, ou se podem ser replicadas para outra área ou outro contexto (Alencar, 1998).

Evidentemente que os criativos já admitem como recompensa verem as suas ideias implementadas, pelas mais-valias que trazem à empresa e ao seu trabalho em particular. No entanto, é importante saber reconhecer o esforço de todos os intervenientes e o sucesso deve ser celebrado (Gonçalves et al. 2010).

A necessidade de existir procedimentos e práticas definidas para a criatividade dentro das organizações merece opiniões divergentes junto da literatura uma vez que alguns autores defendem a existência de tais procedimentos enquanto outros defendem que a cultura

organizacional deve apenas propiciar a criatividade, sendo que tais procedimentos auspiciam mais trabalho.

Características da pessoa criativa

Um dos principais aspetos que caracteriza o indivíduo criativo é a imaginação. O indivíduo criativo usa a imaginação e tem um nível de concentração maior que os outros. Isto faz com que ele verifique novas possibilidades e faça novas associações (Alencar, 2003).

Taylor aponta outros aspetos individuais como a curiosidade, a habilidade de questionar e reestruturar ideias. Todos estes aspetos estão ligados à autonomia, à independência, à autoconfiança, à sensibilidade e à intuição (*apud* Alencar et al., 2003).

Contudo, a questão motivacional representa um fator com especial destaque dentro da personalidade de um criativo. Um indivíduo criativo é um ser profundamente motivado para o trabalho que desenvolve, sendo que a sua motivação insinseca também depende em certa medida da motivação extrínseca.

Neste sentido, estão envolvidos os motivos que levam o indivíduo a se dedicar e a se envolver com o trabalho, desejando assim fazer novas descobertas (*apud* Alencar et al., 2003).

Porém, sublinha-se que existe, de facto, diferença entre o potencial criativo e a personalidade criativa.

O potencial criativo compreende um conjunto de habilidades e outros traços que compõem o pensamento criativo, o qual se diferencia pela inovação e originalidade, o que indica que a criatividade pode se constituir de produtos de pensamentos que podem ser expressos ou não pelo indivíduo. A personalidade criativa relaciona-se com os atributos intelectuais do pensamento criativo que são as capacidades de fluência, isto é, a quantidade de ideias produzidas, flexibilidade que é a quantidade de utilização das ideias e originalidade representada por pensamentos singulares, ideias raras, diferentes das de outras pessoas, além da elaboração, redefinição e da alta sensibilidade em antecipar problemas (Seabra, 2007).

Atitudes e Gestão Criativa

De acordo com Basadur et al. (2012), no contexto empresarial as atitudes face à criatividade têm uma função de adaptação ao meio, podendo representar a procura de estratégias originais e com valor para reinterpretar a realidade. Goodman (1995) designa por resposta criativa da gestão, as atitudes que a condicionam, que se traduz na forma como o gestor fomenta o contexto organizacional, gere a autonomia das equipas no desenvolvimento dos projetos e solicita a participação em processos de decisão.

De entre os indivíduos criativos existem aqueles que reúnem características muito próprias, pelo seu modo de estar na vida e pelos objetivos que os levam a mover-se, até a nível profissional. Estes indivíduos não valorizam especialmente um salário elevado, mas a estabilidade profissional, a existência de desafios aliciantes e experiências onde possam colocar em prática o seu potencial criativo. Estes tipos de indivíduos caracterizam-se por necessitarem de espaços de trabalho com capacidade de aceitação de pessoas com espírito marcadamente criativo e livre.

Uma gestão criativa é aquela que fomenta um ambiente cristalino, transparente de grande abertura a novas propostas e grande capacidade de aceitação do fracasso, onde as atitudes criativas caracterizam-se por uma enorme motivação e orientação estratégica em que o foco é sempre a produção de novas e boas propostas.

De modo esquemático, pode fazer-se a seguinte agrupação de atributos:

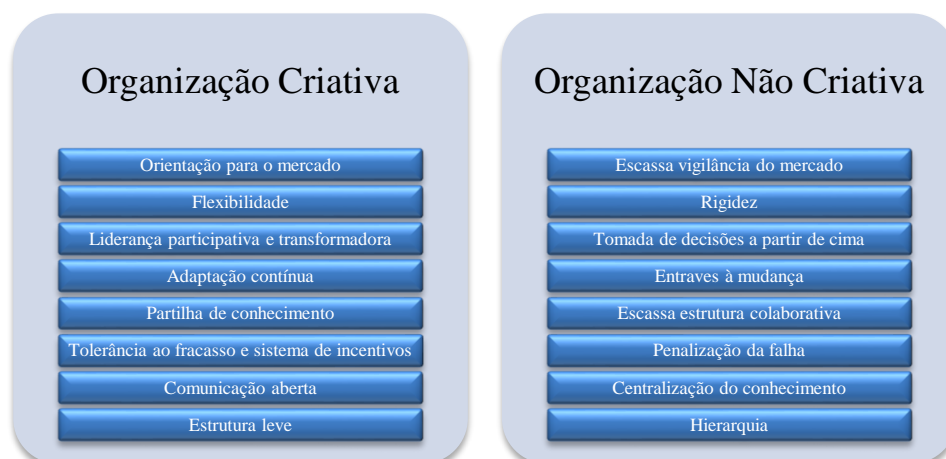


Fig. 1 – Matriz de atributos da organização
(Fonte: Manual de Criatividade Empresarial, 2010)

2.1.6 Desafios À Criatividade

Entende-se a criatividade como um requisito urgente, transdisciplinar e transcultural para a gestão organizacional do século.

Um dos desafios à criatividade relaciona-se com a sua interpretação correta, sendo comumente aceite como algo imprescindível em contexto organizacional.

Veja-se um esquema que tenta reunir os requisitos mais referidos na literatura, às vezes de uma forma solta, para criatividade acontecer.

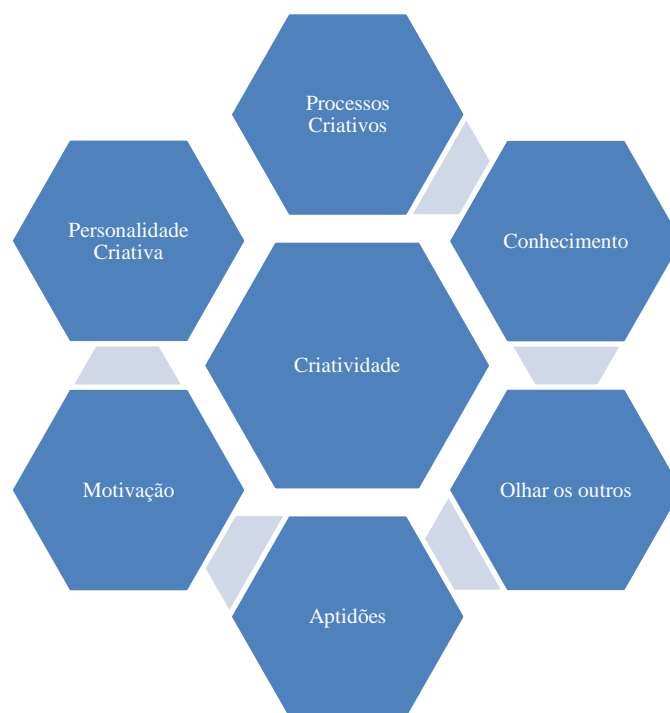


Fig. 1 – Requisitos da criatividade
(Fonte: Manual de Criatividade Empresarial, 2010)

Segundo o esquema anterior, ser criativo implica aptidões. Cada indivíduo demonstra um perfil em testes de aptidões e, obviamente, se alguém tiver uma capacidade figurativa elevada é mais provável que venha a ser criativo quando desenha, pinta ou planifica uma decoração. Por outro lado, se for enfatizada uma capacidade verbal, é mais provável que se venha a ser criativo escrevendo.

Evidentemente que as aptidões refletem-se nos esforços e produtos criativos, mas também na manifestação criativa quotidiana. Ser criativo é estar invadido por uma profunda motivação para o trabalho que se desenvolve.

É consensual que só se cria quando se está comprometido com o que se faz (Amabile, 1996, 2001; Sternberg et al., 1996).

Criar é imensamente mais exigente do que reproduzir, é colocar algo de único e irrepetível que cada um é e sem paixão isso não acontece (Torrance, 1983).

Ser criativo é ainda dominar conhecimentos e, por isso, a criatividade exige associações longínquas de informação. Ou seja, correlações entre informação que a maioria das pessoas não considera porque tais informações pertencem a contextos longínquos.

Evidentemente, que isto só ocorre quando existe elevado domínio de informação, não só conhecimento aprofundado acerca do domínio em que se cria, mas também um conhecimento multidisciplinar, e isto não só considerando a alta criatividade, como também a criação no dia-a-dia.

Ser-se criativo implica ter algumas características, como por exemplo a autonomia, a tolerância ambiguidade, o gosto pelo risco, o sentido de humor ou a persistência (Barron et al., 1981).

Ser criativo associa-se ainda a processos cognitivos. Há formas de pensar, de processar mentalmente a informação também típicas, mais facilmente executáveis, tomando as pessoas criativas (Zeng et al., 2011).

Estas pessoas são mais flexíveis a compreender o que as rodeia, usam com maior frequência a imaginação, pensam mais facilmente por analogias ou metáforas (Starko, 2010; Sternberg et al., 2003) e não lhes é suficiente resolver problemas, procurando também descobri-los e criá-los (Dillon, 1992; Starko, 2010).

Criatividade corresponde a uma coincidência, coexistência necessária de fatores que implicam, na sua maioria, a relação do indivíduo com o meio e que podem ser mutáveis nesse indivíduo.

A criatividade relaciona-se com os processos de pensamento que estão associados à originalidade, à invenção, à intuição e à inspiração.

Portanto, estando a criatividade dependente da inspiração, as ideias criativas nem sempre ocorrem quando se deseja e, por isso, podem surgir inesperadamente, num momento em que o indivíduo está alheado ao problema.

Contudo, a criatividade necessita de cuidado e atenção, principalmente nesta era de mudança e incerteza, resultado de profundas transformações tecnológicas, integração mundial e universalização das comunicações e das relações comerciais e institucionais.

As novas formas de gestão tomam uma dimensão acentuada uma vez que as transformações nos tecidos empresariais são enormes. É, neste sentido, que a capacidade criativa das lideranças e outros membros das organizações toma especial enfoque pelo que é fundamental uma grande permeabilidade à mudança, o que nem sempre é fácil de acontecer.

É nesta lógica que surgem os desafios às organizações que devem promover a criatividade e promover o ambiente de adaptação dos indivíduos à mudança.

Existe, de facto, uma dicotomia entre a organização e o indivíduo no que respeita ao tema da criatividade em que os comportamentos e atitudes do indivíduo influenciam e são influenciados pelo sistema organizacional.

Contudo, é importante referir que outros fatores externos à organização afetam a criatividade tais como a competição empresarial, ambiente externo à organização, como o sistema político, as normas governamentais e os valores culturais, entre outros.

2.1.7 Características De Um Clima Favorável À Criatividade Nas Organizações

O ambiente organizacional predominante é um fator de fundamental para a promoção da criatividade e geração de propostas inovadoras. Algumas características relativas a esse aspeto foram apresentadas por Van Cundy (1987 *apud* Alencar, 1993) e são explicitadas a seguir.

Autonomia

A autonomia é um parâmetro que tem a ver com a liberdade que é dada aos colaboradores para criar.

Sistema de premiação dependente do desempenho

Esta medida é largamente aceite como uma ótima forma de promover e potenciar a criatividade, através de um sistema justo e correto de premiação numa base séria de competência e trabalho.

Apoio à criatividade

O apoio à criatividade tem de partir das estruturas com responsabilidades maiores nas organizações, no sentido de mostrarem abertura, atenção e suporte a novas ideias e apoio à mudança.

Aceitação das diferenças e interesse pela diversidade entre os membros

A criação de um ambiente de discussão e apresentação de novas ideias é fundamental para a proliferação da criatividade. O ambiente organizacional deve abraçar quaisquer diferenças entre os indivíduos sem lhes conferir sentimento de repressão ou inferiorização perante diferentes ideias.

Envolvimento pessoal

O compromisso pessoal entre o indivíduo e a organização onde colabora é um fator preponderante no sucesso das duas partes. Aliás, isto relaciona-se com a motivação intrínseca do indivíduo, pelo que facilmente se percebe que um indivíduo comprometido com a organização é um indivíduo motivado e dedicado ao trabalho que investiga. A satisfação pessoal depende do reconhecimento pessoal do esforço feito, o que tem efeito direto na motivação pessoal para o trabalho.

Apoio da direção

O apoio e incentivo à criatividade são a base de um ambiente favorável ao sucesso. No entanto, entende-se que motivar a produção de ideias, tolerar o fracasso e encorajar a experimentação e o risco são parâmetros que estão ao alcance da direção e têm influência

no sucesso da criatividade. Paralelamente, aceita-se que o não impedimento e até o incentivo à realização de um segundo trabalho, a criação de um espaço para que os colaboradores expressem as suas ideias, fazem com que o colaborador se sinta confiante e parte da organização.

De um modo genérico, a literatura afirma que a liberdade no local de trabalho é uma premissa fundamental para que se possam encontrar novas ideias (Alencar, 1998). A liberdade associada à informalidade ao mesmo tempo que existe uma flexibilidade e cooperação mútuas entre as várias estruturas existentes na organização. Paralelamente, a existência de uma estrutura e clima de trabalho que incentive os indivíduos baseada num clima de iniciativa e desafio com reforços positivos. A par disto, é fundamental que exista uma cultura interna de responsabilização e delegação de autonomia aos colaboradores (Alencar, 1995).

2.1.8 O Processo De Resolução Criativa De Problemas

O processo de resolução criativa de problemas envolve três etapas distintas: produção de muitas ideias, a busca da melhor solução e a implementação da ideia (Alencar, 1995).

A primeira etapa caracteriza-se pelo encontro do maior número possível de ideias e soluções possíveis para o problema que se deseja resolver.

Na segunda etapa, analisam-se as diversas soluções propostas inicialmente, para se escolher, então, a melhor alternativa.

Na terceira etapa, deve-se implementar a solução escolhida.

Primeira etapa: produção de muitas ideias

Na primeira etapa, o objetivo é produzir e explorar ideias uma vez que por norma a resposta não surge de imediato (Alencar, 1995).

É fundamental vislumbrar o problema de várias formas, sob um novo ponto de vista, no sentido de produzir todas as respostas possíveis. É comum existir um certo magnetismo para soluções que se mostram inadequadas, trazendo uma certa incapacidade para evoluir.

Daí a importância de um intenso processo de exploração de ideias.

Um intenso processo de exploração de ideias procura novos argumentos e informações, adquirindo e utilizando a bagagem de conhecimento na procura de novas respostas.

O processo de exploração de ideias pressupõe a consideração de várias alternativas, examinando o maior número de possibilidades que possam levá-lo a uma solução mais adequada. Neste sentido, o fator curiosidade é o impulsionador na exploração das várias possibilidades, informações e impressões até na atenção a detalhes que possam indicar a solução mais adequada (Machado, 2015, a).

Esta comunhão entre o domínio do conhecimento com a aplicação de técnicas adequadas, como o *brainstorming*, tempestade de ideias, ou a lista de atributos, que favorecem a emergência de muitas respostas são, claramente, os catalisadores no processo de produção de ideias (Alencar, 1995).

Segunda etapa: a busca da melhor solução

O processo de decisão e seleção das ideias anteriormente encontradas não é simples nem rápido uma vez que nesta fase, muitas vezes, a resposta que parece ser a melhor não será a mais correta (Alencar, 1995).

Para facilitar a avaliação de ideias, alguns autores como Parnes (1992), sugerem que o processo de avaliação seja feito de uma forma sistemática, após o indivíduo dispor de um grande número de possíveis soluções, considerando-se as seguintes etapas: primeiramente, devem-se selecionar alguns critérios ou padrões de julgamento (como custo, utilidade, beleza, tempo, entre outros) em que numa fase posterior se escolhem os mais apropriados.

Após elaborar uma lista de critérios, cada ideia ou solução é avaliada relativamente a cada um deles, utilizando-se uma escala de três pontos, onde "1" seria insatisfatório, "2" razoável e "3" satisfatório (Alencar, 1995).

Após a avaliação de cada ideia de acordo com o primeiro critério, são novamente avaliadas utilizando-se o segundo critério, e assim sucessivamente. Concluída a avaliação, selecionam-se as soluções com o maior número de pontos (Alencar, 1995).

Terceira etapa: a implementação da ideia

O processo de implementação de uma nova ideia ou solução muitas vezes impõe barreiras e dificuldades. Isto porque muitas vezes alguns intervenientes entendem a inovação e consequente mudança como algo ameaçador. Existe, em muitos casos, um sentimento de rejeição a qualquer desenvolvimento que diverge do comum, do vulgar e do conhecido (Alencar, 1995).

Aliás, a rejeição de novas ideias tem sido regra e não exceção em muitos contextos. Portanto, é importante que seja prestada toda atenção a uma ideia sob pena de ser rapidamente anulada pelos inúmeros obstáculos que lhe são colocados.

É necessário, também, tomar consciência dos bloqueios internos que impedem de colocar uma nova ideia em prática (Alencar, 1995).

Por isto mesmo, é fundamental promover as qualidades de argumentação de quem pretende implementar a mudança e se empenha na defesa e implementação da sua própria ideia e que não se deixa abater facilmente diante dos possíveis obstáculos (Machado, 2015, b).

A habilidade para apresentar uma nova ideia ou solução pode desempenhar um papel decisivo na sua aceitação e, por isso, entende-se que a implementação pode constituir um desafio (Alencar, 1995).

Finalizando, o que é importante é promover condições para o desenvolvimento das potencialidades existentes em todos os indivíduos e chamar a atenção das organizações para as potencialidades dos seus recursos humanos, que na maioria das vezes não têm sido devidamente reconhecidas e aproveitadas (Alencar, 1995).

2.1.9 Indústrias Criativas

Nos dias de hoje assiste-se a uma cada vez maior atenção das organizações ao tema da criatividade e processos criativos.

Tucker (2008) refere que a única coisa que separa a empresa da concorrência são as ideias, os conhecimentos, o empenho e a criatividade dos colaboradores.

McAdam et al. (2004) referem que as estratégias organizacionais apostam cada vez mais na criatividade que, em geral, está associada a práticas de inovação.

Drucker (1985) defende que a criatividade surge no seguimento de uma cultura empresarial, que encoraja a expressão inovadora, existindo uma relação estreita entre as duas e uma forte relação entre estas e o empreendedorismo.

No início da década de noventa é quando aparece o termo indústria criativa na Austrália, pelo que o mesmo se impoem com maior força quando é incluído nas políticas definidas no Reino Unido, pelo DCMS (Department of Culture, Media and Sports).

Henry (2007) sugere que a criatividade configura três intervenientes que são a arte, a ciência e o negócio.

Quando se pensa em indústria criativa é óbvio associar estes dois termos a imaginação e criatividade individuais, e que estão associadas, naturalmente, à personalidade criativa e ao talento.

Segundo Richards (2007) atualmente a criatividade não pode ser entendida como algo que está inerente apenas a génios e artistas, pois o conceito abrange igualmente as pessoas comuns no seu quotidiano profissional, como forma de abordagem nova de problemas já conhecidos.

Uma indústria criativa pode abraçar vários ramos em que o denominador comum é a imaginação e criatividade individuais bem como inteligência e talento.

A experiência e a realidade dizem que as empresas com maiores capacidades tecnológicas têm maior propensão para criar e que a dimensão e o setor de atividade de alta investigação tecnológica têm um efeito positivo e crescente na inovação.

Infere-se que fatores como capacidades tecnológicas, dimensão empresarial, setor de atividade, orientação de mercado e região onde a empresa se insere, têm uma influência direta na criatividade da organização.

No âmbito das indústrias criativas, os indivíduos criativos têm o papel principal pois são os que dão origem à conceção e desenvolvimento de produtos criativos.

Segundo Caves (2000), a valorização da arte pela arte é também uma característica da forma de produção das indústrias criativas.

Enquanto nas indústrias tradicionais, a racionalidade, a funcionalidade e a instrumentalidade tendem a definir prioridades e alocação de recursos, nas indústrias criativas a consciência estética e artística têm forte influência sobre as escolhas e a orientação de recursos.

Ora, entende-se que esta condição leva a situações ambíguas e potencialmente conflituantes, uma vez que as organizações criativas lidam simultaneamente com instâncias artísticas e instâncias instrumentais (Bourdieu, 1993).

Uma outra característica das indústrias criativas é a produção com base em novas tecnologias.

Tal condição permite a descentralização das atividades (Jaguaribe, 2006), sistema no qual pequenas empresas ou pequenas comunidades de produtores utilizam tecnologias de informação e de comunicação para disseminar as suas criações. Ora, isto retira domínio sobre certos setores que organizações de grande porte poderiam ter, domínio exercido por intermédio do controlo dos meios de produção e de distribuição.

A forma de produção das indústrias criativas caracteriza-se pelo uso de equipas polivalentes e isto acontece pela própria natureza das atividades, cujo processo produtivo exige a articulação de diferentes departamentos, saberes, especialidades e recursos.

Esta característica define-se por uma gestão complicada dada a estruturação funcional das organizações, sendo que nas indústrias criativas a polivalência é intrínseca à própria organização.

Segundo o Plano Tecnológico de 2005, em Portugal, os setores incluídos no conceito de indústria criativa são: publicidade, arquitetura, mercado de artes e antiguidades, *design*, moda, produções audiovisuais, software educacional e de lazer, música, artes performativas e entretenimento, difusão através de televisão, rádio e internet, escrita e publicação, sendo possível incluir outras atividades económicas que envolvam tecnologias de ponta, como a investigação em ciências da vida ou em engenharia.

2.2 Colaboração e Cooperação

2.2.1 Colaborar E Cooperar Para O Desenvolvimento Organizacional

O quadro global dos dias de hoje traduz-se numa progressiva alteração dos padrões e comportamentos organizacionais e mentalidades dos agentes económicos.

Do ponto de vista etimológico os termos cooperar e colaborar têm significados diferentes.

A colaboração pode ser entendida como um processo de interação onde cada indivíduo contribui com o seu trabalho como parte do esforço para ajudar num todo. A colaboração pressupõe uma contribuição para atingir o resultado que não se atingiria se cada indivíduo agisse isoladamente. É um processo através do qual os intervenientes de uma solução podem explorar as suas diferenças, de forma construtiva e procurar soluções que vão para além da visão limitada daquilo que julgam possível.

“Por colaboração, entende-se toda a ação que propicia a dois ou mais indivíduos co-realizarem ou fazerem juntos algo de interesse comum” (Kaye 1991 *apud* Alves et al. 2010).

No entanto, a colaboração é muitas vezes difícil de conseguir atendendo ao fatores partilha de autoridade, responsabilidade e compromisso, ou seja, a partilha do poder com aqueles que dele são habitualmente destituídos.

Em alguns contextos, a colaboração é uma forma melhor para criar uma obra coletiva, e em outros a cooperação é uma melhor estratégia.

Vivemos um momento onde cada vez mais há a necessidade de colaboração, “na verdade, numa economia globalizada, as parcerias e alianças são provavelmente a melhor forma das empresas expandirem e entrarem em novos mercados, de forma mais rápida e com menores riscos” (Matos, 2011, p. 7).

Hoje cada departamento de uma organização não pode atuar como um ilha, isolado e guardando para si toda a informação. As empresas procuram ser cada vez mais inovadoras e por conseguinte mais competitivas.

Segundo Piaget (1973), a cooperação trata-se de uma interação entre dois ou mais indivíduos que estejam relacionados de forma não-hierárquica, envolvendo-se numa correspondência recíproca e orientados para um objetivo comum. Portanto existe uma interação mútua. Enquanto a colaboração envolve a contribuição, a cooperação envolve o diálogo.

Refere-se às trocas informais e tentativas para estabelecer reciprocidade, ou à alteração das atividades decorrente da troca de informação e de recursos, para benefício mútuo, aparecendo, assim, como um conceito mais restritivo.

A ferramenta mais poderosa a utilizar é dotar os indivíduos da consciência da necessidade de cooperar sabendo que a vitória da coletividade é um objetivo e não uma individualidade.

Qualquer um dos termos, colaboração ou cooperação, trata do processo que junta trocas de informação, alteração de atividades e partilha de recursos, riscos e recompensas, com a finalidade de obter um benefício mútuo (Sousa et al., 2015, a).

No passado a competitividade das empresas assentava numa competição com base nos preços, traduzida na necessidade constante de redução de custos através de um controlo apertado dos fatores trabalho, capital e recursos. No entanto, abordagens mais recentes sobre a competitividade referem a necessidade de investimento permanente, especialmente nas estratégias que melhoram uma produtividade evolutiva e sustentada, e de partilha dos riscos associados, desenvolvimento de nova tecnologias e busca de novos mercados, investimento no capital humano como fatores preponderantes na nova abordagem do tema competitividade.

Frequentemente associa-se a criatividade e inovação ao aparecimento de novas tendências, processos e produtos, nas áreas da arte, da tecnologia, do mercado ou da ciência (Gonçalves et al., 2010).

Tem sido prática comum a busca de novas formas de gerar ideias, com métodos mais sofisticados ou tecnologias mais avançadas, que levem as empresas e centros de investigação a novos produtos e patentes (Gonçalves, 2010).

Contudo, o que tem aparecido não é assim tão novo. A internet tem assumido especial preponderância no processo criativo, numa lógica de colaboração organizacional, desde que a estrutura organizacional e o processo de decisão autorizem essa participação, em tempo e com eficácia. A internet promove a discussão sobre o envolvimento dos colaboradores, em contexto organizacional como forma de conduzir as empresas a processos colaborativos vanguardistas.

2.2.2 Dinâmicas de Colaboração e Cooperação

Um projeto que esteja a ser desenvolvido em conjunto estará sempre sujeito a alterações e adaptações ao longo do processo, por via de avaliação constante por parte dos elementos que constituem a colaboração.

As próprias alterações do projeto podem induzir modificações nas tarefas habitualmente desenvolvidas nas organizações envolvidas. Os intervenientes estabelecem relações com o objetivo explícito de intervirem na base de objetivos e respetivos resultados do projeto.

Assim, a dinâmica de um trabalho conjunto assenta na clarificação e definição de objetivos de cada organização, do projeto e dos objetivos e metas específicos. Adicionalmente, é desenvolvido o diagnóstico, concretizando as tarefas que permitem o alcance dos objetivos na base da disponibilização e partilha de recursos humanos, financeiros e estrutura. Na fase final, define-se e concretiza-se a avaliação de resultados e processos.

Esta simbiose de recursos disponibilizados e partilhados tem como objetivo primordial atingir as metas estabelecidas e assim obter um trabalho cada vez melhor.

Segundo Brito (1993) e “tal como refere Harrigan (1986), a cooperação pode pois dar azo a que numa forma mais eficaz se criem ou reforcem vantagens competitivas: quer ao nível da diferenciação, quer ao nível dos custos, quer ainda ao nível da rapidez de actuação” (p. 18).

Esta dinâmica de trabalho conjunto inerente a um projeto ou conjunto de projetos pode ter uma natureza mais ou menos temporária.

Um dos principais impulsionadores da dinâmica de trabalho conjunto é o diagnóstico dos pontos fortes e pontos fracos do trabalho colaborativo ou cooperativo, nomeadamente identificam-se limitações, necessidades, potencialidades e capacidades. Contudo, o diagnóstico deve ser efetuado de forma permanente, acompanhando desde o início e constitui um instrumento-base para a avaliação.

Um trabalho colaborativo ou cooperativo é o processo através do qual duas ou mais organizações se relacionam com resposta na dinâmica subjacente ao projeto.

O trabalho conjunto, independentemente da natureza e dos contornos que possa assumir, permite a articulação entre organizações desde que suportada por um enquadramento organizativo, ainda que temporário, com combinação de recursos disponibilizados no sentido de alcançar objetivos por via do desenvolvimento de tarefas e respetivo acompanhamento.

Todo este processo implica, naturalmente, direitos e deveres sendo que a gestão dos contornos de um trabalho conjunto é uma tarefa árdua, diária e que requer grande inteligência e bom senso por quem tem a responsabilidade de zelar pela continuidade e sucesso da colaboração ou cooperação.

Portanto, deve existir um protocolo ou até mesmo um contrato com a exposição de deveres e direitos de cada uma das organizações, responsabilidades, formas de comunicação e um planeamento temporal tão detalhado quanto possível. Apesar de parecer que todos os acontecimentos devem estar perfeitamente definidos e balizados, ao longo de um trabalho desenvolvidos por duas ou mais organizações devem acontecer momentos em que é necessário negociar e ceder.

2.2.3 Porquê Cooperar e Colaborar

“We believe that the world has entered a new age – an age of collaboration – and that only through allying can companies obtain the capabilities and resources necessary to win in the changing global marketplace. Self-reliance is an option few companies will be able to afford”. (Booz, Allena e Hamilton, 1997 *apud* Matos, 2011, p.7)

A cooperação e colaboração surge da necessidade de fazer frente à intensificação da pressão da concorrência, às profundas e contínuas alterações tecnológicas e financeiras e à crescente e sistemática sofisticação dos mercados.

No quadro da globalização da economia, as organizações enfrentam desafios ferozes e por isso, a cooperação ou colaboração enquanto estratégia organizacional potencialmente indutora de práticas inovadoras por parte das organizações, pode constituir-se como um mecanismo vital para a exploração de oportunidades não disponíveis a empresas de menor dimensão, quando operam de forma isolada.

Os novos padrões de qualidade e de resposta rápida impõem às organizações criatividade, capacidade de inovação e permanente especialização.

Organizações de menor dimensão têm naturalmente uma menor capacidade para suportar custos relativos à pesquisa de novos mercados e menor capacidade em mobilizar adequados recursos humanos, materiais e financeiros.

“A economia portuguesa tem características que tornam a cooperação e alianças entre empresas uma estratégia com particular interesse. Por um lado, a colaboração entre empresas nacionais e estrangeiras poderá minimizar algumas das insuficiências mais marcantes da nossa economia: pequena dimensão da maioria das empresas, escassez de quadros médios e superiores, insuficiência organizacional de muitas empresas, falta de cultura empresarial, subcapitalização de alguns sectores” (Brito, 1993).

Portanto, as vantagens subjacentes a estratégias de cooperação ou colaboração estão associadas à necessidade de responder às exigências competitivas impostas pelos curtos ciclos de vida dos produtos, necessidade de oferecer soluções completas e necessidade de obtenção de ganhos de eficiência associados à terciarização de serviços e de aquisição de vantagem com a centralização em atividades relacionadas com competências nucleares das empresas cooperantes ou colaborantes.

A cooperação e colaboração, como ferramenta das estratégias empresariais, contribui para que seja atingida a capacidade de resposta no sentido de obter um melhor posicionamento competitivo. Isto acontece para suprir um conjunto significativo de debilidades e fraquezas de que padecem as organizações.

Aliás, as grandes empresas do mundo já estiveram ou ainda estão envolvidas em processos desta natureza “como são exemplos a General Electric (GE), IBM, AT&T, Ford, Kodak, Philips, Toshiba, Samsung, entre outras”. (Yoshino e Rangan, 1995; Dussauge e Garrette, 1998 *apud* Matos, 2011, p.7)

A cooperação ou colaboração empresarial permite encontrar a dimensão mais adequada para a realização das atividades produtivas, tecnológicas e comerciais traduzindo-se numa redução de custos totais e marginais. Adicionalmente, permite encontrar soluções que criam mais valor para o cliente, através da exploração de competências específicas de cada uma das organizações, o que significa partilha de recursos logo maior diversidade.

O trabalho conjunto constitui uma aposta conjunta em projetos com um maior grau de risco e de incerteza sendo que esta partilha de risco constitui maior segurança, o que se traduz num acesso a redes mais alargadas de informação e do conhecimento.

A estratégia de trabalho conjunto pode ser uma boa resposta às dificuldades relacionadas com a pequena dimensão empresarial, com a escassez e menor qualificação dos recursos humanos, com a insuficiência de recursos materiais e financeiros, com o deficiente acesso ao conhecimento e domínio de tecnologias.

Mais ainda se infere que, numa lógica deste tipo, é possível a transferência de tecnologia e ajustamento mais célere à evolução tecnológica, uma aproximação a novos negócios e a novos mercados, obtenção de opinião crítica e de economias de escala que permitam um melhor conhecimento e domínio dos mercados e a sistematização de algumas atividades, dinamizando o acesso a recursos materiais e financeiros, canais de distribuição, fornecedores e clientes e consequentemente, partilha de inovação e incorporação de melhores práticas em diferentes níveis.

Em suma, esta estratégia organizacional partilhada por muitas empresas, é um veículo de transmissão de ganhos organizacionais, através do aumento de dimensão, partilha de custos e riscos, proliferação de aprendizagem e conhecimento. “Nesse sentido, pode-se afirmar que o principal objetivo dos sistemas colaborativos é diminuir as barreiras impostas pelo espaço físico e o tempo” (Camargo et al., 2005 *apud* Alves et al. 2010, p. 11).

Mas tudo isto tem muitos problemas associados. O primeiro grande problema associado a uma estratégia desta natureza tem a ver com o conflito de interesses, defesa da identidade e cultura organizacional, a resistência à criação de relações de confiança entre os intervenientes e à dificuldade de partilha de conhecimento. Portanto, o primeiro grande desafio será numa primeira etapa balizar fronteiras e estipular interesses das duas partes na base do respeito, transparência e seriedade e acima de tudo consciencialização que é o melhor caminho a seguir para a sobrevivência em primeira instância e sucesso numa fase mais adiante.

No entanto, esta estratégia empresarial apresenta problemas complexos e que carece de um esforço acrescido de valorização dos conceitos de parceria, colaboração, cooperação, de relações de confiança e de modelos mais sofisticados de partilha entre os intervenientes nos processos. Pese embora estas dificuldades, a orientação dos empresários para esta lógica com disponibilidade de suporte técnico qualificado e com disponibilidade de instrumentos financeiros adequados, minimiza os riscos de insucesso e obtenção dos resultados procurados pelos processos.

A estratégia deve ser dinamizada para corrigir falhas de mercado, divulgar as vantagens no que respeita a dimensão, complementaridade de recursos, extensão da cadeia de valor, partilha de risco, reforçando as relações de confiança e sessões de consciencialização. Todos estes fatores acontecem mediante o estímulo a um ambiente favorável ao exercício de atividades nestes moldes. “É que da cooperação entre organizações com recursos e aptidões diferentes podem resultar sinergias na fase de projecto que dêem origem a menores investimentos em equipamentos, fundo de maneo, formação de pessoal e prospecção e promoção no mercado” (Harrigan e Newman, 1990 *apud* Brito, 1993, p. 15).

As relações que se estabelecem entre as organizações podem, assim, constituir mecanismo de vantagem competitiva uma vez que permitem alargar os limites das organizações.

A colaboração tem um efeito propulsor para a inovação uma vez que indivíduos motivados para o que fazem contribuem de forma espontânea. Para que uma ideia se

transforme em inovação, é necessário o trabalho de toda uma equipa liderada por indivíduos orientados para novas sugestões e bons projetos.

A existência de diferentes pontos de vista, conhecimentos e experiências conjugados em simultâneo, são motores fundamentais para perceber oportunidades de mercado, combinar ideias e construir soluções criativas e eficazes através de novas formas de gestão. “A partilha de *know-how*, de quadros médios e superiores, de experiências e de técnicas de gestão, não tem só a vantagem de conduzir a custos mais baixos - o que, aliás, é sempre um reforço de vantagens competitivas. Mais do que isso, pode também daí resultar a implementação de novos métodos de gestão e formas de organização que venham a incrementar ainda mais não só a eficiência mas também a eficácia da gestão”. (Buckley e Casson, 1988 *apud* Brito, 1993, p. 17)

A necessidade e até facilidade para estas estratégias entre as organizações deriva da facilidade que existe atualmente nas relações comerciais a nível internacional e na maior acessibilidade a informação, produtos, serviços e, em última análise, a novas soluções.

Na verdade, a competição deixou de estar ao nível local para estar ao nível global, resultado das poderosas redes de distribuição globais. Dentro deste contexto, a colaboração entre organizações passou a ser, então, uma condição estratégica.

Dentro desta lógica de colaboração, assente num bom relacionamento interorganizacional, entende-se que pode ser a solução para acumulação de sinergias e assim reunir forças capazes de gerar benefícios nos mercados, “umas das principais vantagens da cooperação, e provavelmente a razão pela qual as empresas (particularmente as pequenas) se aliam há mais tempo, é o aumento do seu alcance no mercado, para poderem competir com grandes concorrentes” (Elmuti e Kathawala, 2001; Kirby e Kaiser, 2003 *apud* Matos 2011, p. 8).

Para Dyer (1997) a cadeia de valor nas economias modernas é caracterizada por intensa interação interorganizacional, com as empresas envolvidas numa complexa cadeia de relações de entrada e saída com outras empresas.

A colaboração nas relações entre organizações acarreta troca de conhecimento, combinação de recursos, implica cedências e investimentos em recursos específicos.

Portanto, é fundamental que haja uma política de relacionamento entre organizações que estejam orientadas para a criatividade.

2.3 Colaboração Para A Criatividade

Assiste-se a substanciais indicadores de que o momento experienciado pela humanidade a nível global caminha para uma importante transformação que resulta da globalização. Assim sendo, há um impactante fluxo de fatores que dialogam e se sustentam entre si como tendências que caminham rumo ao desenvolvimento sustentável, pautando-se na integração entre tecnologia, cultura, sociedade, meio ambiente e economia. “O atual contexto de mudanças sociais, económicas e de inovações tecnológicas demanda das organizações estruturas abertas e capazes de promover a interatividade e a partilha da informação” (Castells 2002 *apud* Alves et al. 2010, p. 2).

Este momento emergente pode ser verificado sob as perspetivas da economia criativa, como paradigma económico baseado na subjetividade e na capacidade humana de empreender serviços, produtos e soluções inovadoras e assentes em valores sociais.

A globalidade, cada vez mais fluída e dinâmica carece de iniciativas sustentáveis, em que o ambiente socioeconómico necessita de novas formas de relacionamento e organizações assentes na colaboração.

De um modo genérico, antevê-se que a flexibilidade e colaboração motivam a produtividade e a criatividade nos colaboradores. Contudo, a questão da colaboração tem contornos que muitas vezes podem revelar-se desastrosos em determinadas circunstâncias, nomeadamente quando a colaboração surge entre duas organizações da mesma área. Na verdade, a questão da colaboração para a criatividade tem uma vertente humana e de relações interpessoais muito acentuada e por isso, estes fatores têm de ser muito bem geridos e analisados. Por isso mesmo, quando duas organizações colaboram numa perspetiva de criatividade, os limites da colaboração devem estar bem definidos pois fatores como cultura organizacional, crenças, comportamentos e até posicionamento, formas de trabalhar, têm de estar alinhados no sentido de se ajudar à criação de ideias.

Alves et al. (2010) afirma que os comportamentos na colaboração ou partilha são influenciados por diversos fatores, como por exemplo, a cultura organizacional, as

atitudes e personalidades dos envolvidos, bem como as ferramentas e mecanismos disponíveis para a realização das trocas de informação.

Assim sendo, os intervenientes têm de estar orientados para uma lógica de colaboração em torno de um objetivo comum, colocando muitas vezes de parte questões que têm a ver com a individualidade de cada um, no sentido de se aproximar da equipa que intervém na colaboração através da partilha. A partilha da informação é definida por Davenport como o “... ato voluntário de colocá-las à disposição dos outros. (...). O vocábulo compartilhamento implica vontade” (Davenport 1998 *apud* Alves et al. 2010, p. 4)

Colaborar significa muitas vezes criar disponibilidade para trabalhar num projeto inesperado e reformular a agenda, as prioridades e até o estilo pessoal na forma de criar. Isso implica necessariamente muita criatividade dentro e fora do local de trabalho.

A colaboração para a criatividade carece de método, cedências, compromisso, envolvimento, clima apropriado, liderança e cultura das empresas que se convergem.

Evidentemente, que uma colaboração para a criatividade pode assumir vários estágios, desde uma colaboração pontual em determinado projeto de um produto ou serviço como pode haver quase que uma simbiose, num determinado momento, entre duas organizações.

Vivemos um tempo em que se exige a todos os profissionais articulação e relação de diferentes saberes que gerem novas habilidade capazes de atender às demandas atuais, cada vez mais interrelacionadas e complexas. Portanto, “colaborar carrega o sentido de trabalho conjunto e implica objetivos compartilhados e uma intenção explícita de somar algo ou criar algo diferenciado, o que, segundo a autora, se contrapõe a uma simples troca de informação”. (Kaye, 1991 *apud* Alves et al. 2010, p. 4)

É sabido que do ponto de vista humano, as pessoas são por natureza altamente sociais e por isso, com facilidade reagem à presença de outras pessoas copiando muitas vezes o que observam. No entanto, este princípio pode nem sempre aplicar-se em situações desta natureza uma vez que em situações de colaboração pode surgir alguma rigidez e até obstáculo a uma colaboração positiva.

A sociedade competitiva de que fazemos parte, é fértil em juízos de valor e, pode facilmente, levar a avaliações dos outros e às suas ideias, transmitindo segurança ou insegurança.

Os indivíduos reagem, perante os outros com segurança psicológica quando aceitam a pessoa, quando há empatia e procuram compreendê-la em vez de a avaliar de imediato. Contudo, também têm a liberdade psicológica de pensar, sentir e contribuir plenamente.

Numa organização que precisa de colaboração, e precisam sempre, é importante que o comportamento contagioso seja benéfico para que toda a equipa ou organização siga o caminho do sucesso.

Ser criativo requer ampliar o olhar, abrir a mente e sair da zona de conforto, mais ainda numa vertente de colaboração onde no fundo tem de existir um trabalho de equipa.

Apesar de ter de existir uma certa liberdade na forma como a criatividade é vista e apreendida, no sentido de se alargarem horizontes, também tem de existir um certo equilíbrio entre as organizações nas expectativas que lançam sobre os colaboradores que mesmo detentores de uma certa autonomia, têm de estar alinhados para o objetivo a que se propõem e naquilo que buscam. Portanto, é um cenário que exige muito de cada um dos intervenientes porque numa situação de colaboração para a criatividade, acaba por existir um certo balizamento nas formas de atuar e introduzir as novas ideias criativas.

Michael P. Farrel (2001) no livro *Collaborative Circles: Friendship Dynamics and Creative Work* defende que “creative work is rarely done by a solitary genius. Artists, writers, scientists and other professionals often do their most creative work by collaborating within a circle of friends. In this circle they experiment together, challenge each other and develop the courage to reveal themselves against the established traditions in their field. Gathered as a group, they discuss their emerging ideas, and forge a new shared vision that guides their work. When these 'collaborative circles' work well, the unusual interactions that occur in them draw the maximum creative potential from their members”.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo pretende-se explicar o objetivo que esteve na base do presente trabalho de investigação e fundamentar a metodologia utilizada.

3.1 Fundamentação do Estudo

A literatura evidencia a importância da criatividade nas organizações para que possam sobreviver e se sustentar, mas para que os processos criativos se possam desenvolver é necessário que exista um clima e uma cultura orientados nesse sentido, assim como uma visão transversal a todos os intervenientes.

Neste trabalho pretende-se avaliar a visão que duas organizações distintas, ainda que interligadas por um projeto comum, têm acerca da criatividade e de que forma colaboram na busca dessa criatividade. Pretende-se analisar de que forma os processos internos se alinham, se potenciam e se desenvolvem e de que forma pode funcionar uma colaboração para a criatividade, visto que parece ser um tema que faz parte da realidade empresarial atual, nomeadamente, o de saber se existe ou não unanimidade do tema relativamente às várias hierarquias, ou se pelo contrário, existe uma certa ambiguidade na interpretação do tema.

Este estudo contribui para o entendimento do atual estado da arte, prestando um contributo a este tema e às organizações em estudo, constitui um exemplo empírico sobre a utilidade prática do tema da criatividade em organizações de engenharia civil dos dias de hoje. Adicionalmente, permite refletir sobre a teoria existente relativamente a esta matéria e perceber quais os aspetos individuais e organizacionais que podem potenciar a criatividade.

3.2 Fundamentação Metodológica: O Estudo de Caso

A articulação entre objeto de estudo e o objetivo da investigação proporcionam a fundamentação metodológica.

Segundo Hartley (1994), um estudo de caso é “uma investigação profunda e detalhada muitas vezes com dados recolhidos durante um certo período de tempo, de uma ou mais investigações, ou grupos dentro de organizações, com o intuito de fornecer uma análise do contexto e dos processos do fenómeno em estudo”. Pelo que, o uso de uma metodologia qualitativa é a opção mais adequada como forma de conseguir decifrar da melhor forma, o contexto e as perceções dos indivíduos através de um exame intensivo, profundo e interpretativo dos dados.

A colaboração para a criatividade relaciona-se com aspetos individuais e aspetos organizacionais. Deste modo, entende-se que uma metodologia qualitativa é a opção mais adequada como forma de compreender o contexto e as perceções dos indivíduos através de uma análise intensiva, profunda e interpretativa dos dados.

O objetivo deste trabalho de investigação é estudar em profundidade e detalhe uma determinada realidade e, por isso, não se pretende comparar com outras realidades e generalizar as conclusões. A par disto, e atendendo a que as duas organizações já colaboram desde há uns anos, este trabalho constituirá um contributo empírico importante para o estado da arte.

Sob o tema da criatividade e atendendo às características do tema abordado, decidiu-se pelo estudo de caso.

Esta decisão está alicerçada nas potencialidades de exploração, descrição e compreensão de acontecimentos ou fenómenos complexos, configurados por múltiplos factores (Yin, 1989; Merriam, 1998) que um estudo de caso pode oferecer.

Stake (1995) identifica três possíveis interesses ou incidências na abordagem do estudo de caso: intrínseco, instrumental ou estudo de caso coletivo.

O objetivo primeiro para o estudo de caso é a compreensão aprofundada mais do que a comparação e generalização dos resultados.

No caso de uma abordagem intrínseca os investigadores são orientados por um interesse na compreensão do caso particular e não numa perspetiva de generalização.

Numa abordagem instrumental há um interesse ou um propósito de encontrar indicadores que proporcionem uma generalização, servindo o caso como apoio para uma compreensão mais transversal do fenómeno. O caso estará centrado num interesse exterior de comparação e generalização podendo ser típico ou atípico.

O estudo de caso colectivo incide num número variável de casos cujo objectivo é estudar um fenómeno, população ou condições e características comuns. Neste tipo de estudo de caso, o objetivo é encontrar uma teoria baseada numa maior compreensão atendendo aos vários casos estudados.

Em qualquer das situações, um estudo de caso incide no particular, no específico e no singular (Lüdke e André, 1986; Yin, 1989; Stake, 2003).

Lüdke e André (1986, p. 21) referem que “o objecto estudado é tratado como único, uma representação singular da realidade que é multidimensional e historicamente situada”.

Merriam (1988) salienta que a preferência por um estudo de caso reside na importância que se atribui a uma compreensão em profundidade de uma situação e dos significados que a envolvem ou lhe estão subjacentes.

O mesmo autor, refere que “o interesse incide no processo mais do que nos resultados, no contexto, mais do que numa variável específica, na descoberta, mais do que na confirmação” (Merriam, 1998, p. 19), e identifica algumas características dos estudos de caso, como os que se inserem nas metodologias qualitativas como particularistas, descritivos e heurísticos.

A autora adjectiva os estudos de caso como estudos particularistas, característica também defendida por Stake (2003), pois atentam numa situação, acontecimento ou fenómeno particular, sendo o mais importante o que é revelado acerca do fenómeno e o qual o seu significado.

Os estudos de caso são, também, descritivos pois o pretexto é descrever de uma forma aprofundada e intensa o fenómeno estudado, incluindo tantas variáveis quanto possível bem como a relação entre elas.

Os estudos de caso são também heurísticos pois têm um propósito de compreensão, dos investigadores e não só, sobre o fenómeno em estudo, prestando um contributo com novos significados, extensivos às experiências e confirmarem o que já é conhecido (Merriam, 1998; Stake, 2003).

O estudo de caso pressupõem um plano de investigação aberto e flexível, cuja seleção das dimensões a trabalhar e interpretar é dinâmica e, em consequência, progressiva, levam a considerar estes estudos de longo prazo (Yin, 1989; Merriam, 1998; Stake, 2003).

Um estudo de caso requer um estudo relativamente ao tempo, condicionantes da investigação, acessibilidade a informação para que a análise do fenómeno, o contexto, as dimensões a serem trabalhadas permita a concretização dos objetivos sob pena de se obter informação em demasia e surgir uma incapacidade para a analisar (Stake, 2003).

A presente investigação debruça-se, assim, sobre a análise das respostas dos colaboradores entre as várias hierarquias e funções da empresa e ainda, entre a teoria e a prática.

3.3 Recolha de Informação: Entrevista

A entrevista é uma das fontes de informação mais importantes e fundamentais, nos estudos de caso (Yin, 2003). Efetivamente, neste estudo de caso, a entrevista é o método mais adequado uma vez que o que se pretende é uma recolha de informação, a partir do próprio sujeito, e mais adiante uma confrontação dessa informação. A recolha das perspetivas que cada indivíduo tem acerca da colaboração para a criatividade, só tem sentido nas palavras de cada entrevistado. Assim sendo, a entrevista pode adotar diversas formas, sendo essencialmente identificados na literatura três grandes tipos: a entrevista estruturada, semiestruturada, e não estruturada (Fontana e Frey, 1994 *apud* Carvalho, 2014). Para este estudo de caso, o método de recolha de informação é a entrevista semiestruturada.

As entrevistas semiestruturadas permitem uma recolha de dados mais rica que a entrevista estruturada ou um questionário, na medida em que permitem a participação natural do entrevistado, uma vez que, a partir do momento em que se identifica com o tema, o entrevistado mantém-se mais ativo durante a entrevista. Através da entrevista

semiestruturada, é possível dar liberdade ao entrevistado de exprimir todas as opiniões que entender de forma livre e clara, sem desvirtuar qual o propósito da entrevista nem se desviar da questão fundamental. Este tipo de entrevista fornece uma componente assinalável de informação a compilar e analisar cuidadosamente. As principais vantagens retiradas da utilização desta técnica de investigação são as seguintes (Valles 1997 *apud* Carvalho 2014):

1. A oportunidade de aceder a uma grande riqueza informativa, contextualizada e através das palavras e perspectivas dos principais sujeitos;
2. A possibilidade dos investigadores esclarecerem alguns aspetos no seguimento da entrevista, que por seu turno, a entrevista mais estruturada ou o questionário não o permitem;
3. É geradora, na fase inicial de qualquer estudo, de pontos de vista, orientações e hipóteses para o aprofundamento da investigação, a definição de novas estratégias e a seleção de outros instrumentos.

Tal como foi dito anteriormente, a presente dissertação procura analisar o tema da colaboração para a criatividade com base num estudo de caso em que duas organizações estão a trabalhar numa colaboração para um projeto comum. Portanto, pretende-se analisar de que forma é visto o tema da criatividade por cada uma delas e de que forma ambas se articulam, numa lógica de colaboração, uma vez que o projeto em que trabalham é marcadamente um processo criativo, em que, evidentemente, surgem muitas questões de incompatibilidades. Adicionalmente, pretende-se avaliar o lugar que o tema da criatividade ocupa na empresa e as formas que esta utiliza para a fomentar, desenvolver e recompensar.

A presente investigação debruça-se, assim, sobre a análise das respostas dos colaboradores entre as várias hierarquias e funções da empresa e ainda, entre a teoria e a prática.

Uma das premissas mais importantes para se atingir vantagem competitiva relaciona-se com a capacidade criativa e inovadora das organizações em que o capital humano pode ser visto como o grande elemento diferenciador.

Sendo o tema da criatividade um tema que envolve aspetos individuais (habilidades cognitivas, traços de personalidade), sociais e ambientais (que se traduzem posteriormente em fatores potenciadores e inibidores), torna-se difícil a sua avaliação. Por isso mesmo, adotou-se uma metodologia qualitativa uma vez que permite perceber o contexto e as perceções dos indivíduos através de um exame intensivo, profundo e interpretativo dos dados.

O objetivo deste trabalho de investigação é estudar em profundidade e detalhe uma determinada realidade, logo, não se pretende comparar com outras realidades e generalizar as conclusões.

Hartley (1994) refere-se ao estudo de caso como sendo “uma investigação profunda e detalhada, muitas vezes com dados recolhidos durante um certo período de tempo, de uma ou mais investigações, ou grupos dentro de organizações, com o intuito de fornecer uma análise do contexto e dos processos do fenómeno em estudo” (p. 209). Assim sendo, este trabalho de investigação centra-se num único estudo de caso.

Os dados foram obtidos através de entrevistas semiestruturadas com recurso a um guião previamente construído, o qual funcionou como linha orientadora do desenvolvimento da entrevista, uma vez que era composto pelos temas de interesse relacionados com o tema principal em estudo. Assim sendo, não foi estabelecida uma conduta rígida na colocação das questões, tendo a aplicação das mesmas ocorrido de forma adaptada no decorrer da entrevista.

Convém sublinhar que este tipo de entrevista não é inteiramente aberta nem é estruturada com base num grande número de questões.

Estas foram diretamente administradas pela investigadora a colaboradores da empresa, de diferentes níveis hierárquicos e diferentes funções, o que permitiu à investigadora obter com este tipo de amostragem distintas subjetividades dos atores envolvidos, obtendo assim, um trabalho mais rigoroso e uma perceção das diferentes leituras que são feitas de uma mesma realidade, no sentido de perceber se há homogeneidade.

Para além disso, como técnica complementar, a investigadora recorreu à observação direta e a toda a sua vivência diária de forma a confrontar a informação do dizer com o fazer, ou seja, com as práticas observadas, visto que a investigadora é simultaneamente colaboradora de uma das organizações.

Os entrevistados são engenheiros civis, alguns já com vasta experiência em Engenharia Civil, mas que pela primeira vez participam numa colaboração desta natureza.

Todos os entrevistados têm níveis hierárquicos diferentes na organização da qual fazem parte e têm diferentes responsabilidades no projeto, o que permite obter uma recolha mais diversa de dados uma vez que dado o seu posicionamento perspectiva opiniões diferentes.

4 ANÁLISE DE CASO

4.1 Organização 1

CONSTRUGOMES ENGENHARIA S.A.

A fundação da Construgomes Engenharia S.A. remonta ao ano 2009 e tinha como objetivo aproveitar a existência de algumas obras de arte de referência que, à data, estavam em construção ou estavam a ser planeadas construir em Portugal. A empresa, então sociedade por quotas, teve como seus sócios fundadores uma sociedade espanhola e uma portuguesa. No início do 2011 verificou-se a transformação da sociedade em sociedade anónima, com a entrada de novos sócios e a saída da sociedade espanhola da estrutura societária. Atualmente, a sede da empresa é em Portugal e a administração da sociedade é feita através de um Conselho de Administração. A estratégia da empresa tem passado pela especialização na prestação de serviços de construção de obras de arte nomeadamente em construções de pontes através de carros de avanço e viga de lançamento, também designada por cimbres autolanzáveis.

Os carros de avanço são utilizados na construção de tabuleiros de pontes “*in situ*” pelo método dos avanços sucessivos. O método construtivo consiste essencialmente na construção simétrica de consolas, de 3 a 6 metros, a partir dos pilares com segmentos, designados por aduelas.

Após a betonagem de um troço, os carros avançam através de carris para betonagem do troço seguinte, apoiando-se na aduela precedente. As cofragens são suspensas à estrutura do carro de avanço através de barras roscadas de alta resistência.

A organização possui uma ampla experiência em construções de pontes através de carros de avanço, adquirida ao longo de mais 15 anos de existência. A equipa de profissionais multidisciplinares, experientes, qualificados, especializados e, sobretudo diferenciados, planeia, desenvolve e executa a melhor solução adequada ao seu projeto.

Atualmente, a empresa possui 10 pares de carros de avanço, com capacidades de carga que variam entre as 100 toneladas e 450 toneladas.

Relativamente aos cimbres autolanzáveis, a empresa não detém qualquer equipamento deste tipo, sendo que apenas possui vasta experiência no manuseamento dos mesmos, uma vez que desde há muitos anos a esta parte, a ConstruGomes Engenharia

opera cimbres autolanzáveis propriedade da empresa BERD através de contratos de fornecimento de mão-de-obra.

A presença internacional da empresa é muito diversificada existindo representações ou executando obras em Espanha, República da Irlanda, Reino Unido, Alemanha, Bélgica, Colômbia e Brasil. Esta organização assegurou a participação em algumas das mais importantes obras que marcaram estes últimos anos na Península Ibérica. A organização é constituída por uma equipa interdisciplinar sendo que contempla quatro departamentos: recursos humanos, engenharia, serviços administrativos e serviços financeiros.

De acordo com o organograma da empresa, a administração é o núcleo central da organização e por isso, o patamar de decisão, onde é definida toda a estratégia da empresa e onde são tomadas todas as decisões importantes a curto, médio e longo prazo. Sob a supervisão direta da administração estão os quatro departamentos, pelo que se encontram sob a responsabilidade de um diretor. Portanto, cada departamento tem um diretor que supervisiona o trabalho dos colaboradores presentes em cada departamento.

O departamento de engenharia é, claramente, o departamento de I&D uma vez que, tal como explicado anteriormente, o método construtivo adotado por esta organização, carros de avanço, carece de um estudo particular para cada projeto em que se envolve e por isso, cada solução criativa é única, uma vez que cada carro de avanço é adaptado ao tabuleiro da ponte em estudo. Este departamento possui dois líderes, um diretor de produção e um diretor criativo, que em conjunto supervisionam e articulam o trabalho dos engenheiros. Atualmente, o departamento de engenharia está quase totalmente dedicado a um novo projeto, nova ponte de Pumarejo, Colômbia, um importante projeto para a organização que constitui um desafio, quer em termos técnicos, quer em termos económicos.

4.2 Organização 2

BERD PROJETO, INVESTIGAÇÃO E ENGENHARIA DE PONTES, S.A.

As raízes da BERD remontam a 1994, ano em que Pedro Pacheco defende a tese de Mestrado, na Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto (FEUP). Intitulada

“Soluções da Natureza para Problemas Estruturais”, a investigação centrava-se sobretudo na aplicação de soluções das bioestruturas a estruturas da engenharia civil. Mais tarde, Pedro Pacheco aprofundou ainda mais este tema durante o doutoramento, cujo trabalho “Pré-esforço orgânico: um exemplo de sistema efetor” foi considerado, pela Fédération Internationale du Béton, em 2001, como uma das duas melhores teses em Estruturas no ano de 1999-2000, a nível mundial. Nesse mesmo ano, iniciam-se os primeiros estudos experimentais e, em 2002, afirma-se uma cooperação científica e tecnológica entre a FEUP e a Mota-Engil. Após mais alguns anos de investigação, a empresa adquire um cimbria autolancável novo, onde passa a ser possível experimentar e testar o sistema OPS da autoria de Pedro Pacheco. É neste contexto que nasce a BERD, que a partir de 2006 se tornou subscritora dos contratos e detentora do sistema OPS. Sedeada em Matosinhos, no Norte de Portugal, a BERD iniciou o seu processo de internacionalização em 2007 e está presente em países como Portugal, Espanha, França, Alemanha, Polónia, Roménia, Estados Unidos, Rússia, Turquia, República Checa, Eslováquia, Índia, Brasil, Colômbia, Peru, Venezuela, entre outros.

4.3 Natureza Da Colaboração

Tal como foi explicado anteriormente, este estudo foi baseado numa colaboração que existe desde à alguns meses entre as duas organizações, que têm vindo a desenvolver importantes projetos nomeadamente a nível internacional, sendo que em fases anteriores a colaboração era realizada noutros moldes.

Numa primeira fase da colaboração, a ConstruGomes Engenharia S.A., tinha uma intervenção somente ao nível da cedência de mão-de-obra uma vez que no que respeita a quadros técnicos, a empresa ainda não tinha adotado uma estratégia nesse sentido.

Contudo, e pelo facto de os laços da parceria se terem estreitado e devido a um posicionamento mais ambicioso por parte da ConstruGomes Engenharia, foi criado um departamento de engenharia, fortemente orientado para a investigação e desenvolvimento de carros de avanço e cofragem para vigas de lançamento.

Sendo o método construtivo de cimbrias autolancáveis a especialidade da BERD, as empresas aproximaram-se numa lógica de colaboração que tem vindo a desenvolver importantes progressos no que respeita a experiência e saber desta área da engenharia civil.

Tal como foi exposto anteriormente, numa fase inicial a ConstruçãoGomes colaborava apenas com o fornecimento de mão-de-obra enquanto o trabalho técnico de projeto das vigas de lançamento incluindo sistema de cofragem, era responsabilidade somente da BERD.

Com a aproximação e investimento no departamento de I&D das duas empresas, e mais concretamente no que respeita ao projeto da nova ponte de Pumarejo, a colaboração foi talhada nos seguintes moldes: a estrutura metálica que corresponde à viga de lançamento é responsabilidade da BERD enquanto o sistema de cofragem da mesma viga de lançamento é responsabilidade da ConstruçãoGomes Engenharia. A operacionalidade do cimbra autolanzável será à responsabilidade da ConstruçãoGomes Engenharia S.A.. Relativamente aos tramos do tabuleiro construídos sob o método construtivo de carros de avanço, a responsabilidade é inteiramente da ConstruçãoGomes Engenharia S.A..

Portanto, existe uma clara delimitação das responsabilidades de cada empresa, até porque existem contratos distintos sob o ponto de vista do cliente, pelo que neste aspeto é relativamente simples o entendimento. Contudo, do ponto de vista técnico, a colaboração entre as organizações merece um estudo metódico e apropriado pois estão em causa interesses, opiniões, questões técnicas que têm grande importância na solução final.

Ora, os projetos têm de estar naturalmente metódicamente articulados sendo que o diálogo diário entre as organizações é fundamental.

Portanto, as reuniões entre as duas empresas ocorrem frequentemente numa lógica de colaboração e cedências porque surgem, como é óbvio, inúmeras incompatibilidades que têm de ser discutidas no sentido de se encontrar a solução mais coerente do ponto de vista estrutural, de exequibilidade e económico.

Apesar da identidade das duas empresas ser uma questão que não estará em causa, uma vez que paralelamente à colaboração, as duas empresas desenvolvem projetos de forma individual, existe efetivamente uma clara dependência das duas empresas.

4.4 A Criatividade No Método Construtivo do Tabuleiro de uma Ponte

O tema da criatividade ainda é um tema relativamente recente na área da engenharia civil. Contudo, convém lembrar que a criatividade está ligada à engenharia desde o princípio

do desenvolvimento humano, quando os homens construíram os seus primeiros instrumentos de caça com madeira, pedras e ossos.

A criatividade é fruto de muito trabalho e dedicação, representa o produto do comportamento de um indivíduo, fruto de tudo aquilo que ele experienciou até o momento, em termos sociais, culturais e afetivos. Assim sendo, pode afirmar-se que a área da engenharia não se resume apenas e só a questões lógicas e objetivas, baseadas em tabelas, gráficos e cálculos. A realidade é muito mais complexa, enfrentando questões que se caracterizam pela subjetividade que é, naturalmente, um campo vulnerável, frágil e imprevisível. Por isso, o engenheiro deve ser um conciliador e por isso, também um criador e possuir a criatividade suficiente para chegar a uma solução ótima.

Um outro conceito inteiramente ligado à prática de engenharia e à criatividade, é a inovação. A inovação é uma consequência direta do processo criativo, que surge depois das ideias serem pensadas e analisadas sob os mais variados pontos de vista. Portanto, a inovação é consequência do desenvolvimento da criatividade. Inovar significa romper barreiras e assumir como meta uma nova maneira de agir, uma nova forma de produzir. E isso está inteiramente ligado à vida profissional de um engenheiro.

As organizações em estudo são organizações de engenharia civil, especializadas na construção de pontes, viadutos e túneis. O projeto em que as duas organizações estão no presente a trabalhar em parceria é a construção de nova ponte de Pumarejo na Colômbia, tal como referido anteriormente. O grande desafio deste projeto é conseguir desenvolver uma solução prática, eficaz e económica, atendendo à complexidade da geometria do tabuleiro.

Trata-se de uma ponte que será construída recorrendo a dois métodos construtivos, carros de avanço e cimbra autolancável, em que os tramos extremos serão construídos pelo método de vigas de lançamento e o tramo central bem como os tramos adjacentes aos pilares principais, pelo facto de terem mais de 70 metros de desenvolvimento, serão construídos pelo método de carros de avanço.

O projeto em causa desde logo careceu de um longo processo de reflexão, análise, cálculo estrutural, desenho e particular partilha de opiniões atendendo às condicionantes de projeto, variabilidade da secção do tabuleiro e própria geometria do tabuleiro, que exige um sistema de cofragem complexo e bem estudado. Assim sendo, para que o método construtivo preconizado funcione, é imperativo que o sistema de cofragem esteja

adaptado ao cimbre autolanzável e para isso, muitas vezes é necessário que também o cimbre autolanzável coopere e seja alterado, por forma a responder às exigências estruturais e dinâmicas do sistema de cofragem.

A construção de uma ponte representa um elevadíssimo investimento e por isso, a procura da solução ideal carece de uma importante reflexão e partilha de conhecimentos dos profissionais envolvidos. Importa referir que nesta área, uma solução criativa não se reduz ao facto de ser uma solução mais económica ou mais automatizada, pelo que uma solução criativa também pode ser uma solução que otimize os tempos de montagem e desmontagem de um cimbre autolanzável e os ciclos semanais de betonagem, pois a longo prazo traz vantagens de tempo de execução da obra e assim, vantagem económica.

Daí a importância da criatividade no departamento de engenharia, uma vez que qualquer alteração na conceção do projeto poderá representar uma importante fatia no valor do mesmo.

Assim sendo, quanto se discute colaboração para a criatividade no âmbito deste projeto, fala-se no número de profissionais envolvidos, na experiência que cada um tem, na gestão das relações interdisciplinares e articulação de saberes, gestão de expectativas, comportamentos e interesses e mais ainda na disponibilidade que as organizações disponibilizam para a manutenção de uma ótima colaboração.

Como é fácil de compreender, este é um trabalho marcadamente criativo, uma vez que envolve uma equipa multidisciplinar que partilha opiniões, tarefas e discute ideias na busca da melhor solução criativa possível, que corresponde a uma compatibilização de toda a estrutura metálica envolvente com o sistema de cofragem.

O departamento de engenharia das duas organizações é, claramente, um departamento de I&D uma vez que é o único departamento que tem como objetivo diário a criatividade das soluções encontradas procurando, naturalmente, um equilíbrio entre o que a empresa pretende e o que será melhor para cada projeto. Evidentemente, em cada projeto as equipas trabalham e articulam os vários saberes sob a supervisão do líder que aprova em cada estágio do projeto, cada desenvolvimento que é conseguido e por isso, à medida que as orientações são dadas, os seguidores absorvem essas indicações. A equipa que colabora em cada projeto normalmente envolve engenheiros que dimensionam, isto é, fazem o cálculo estrutural, engenheiros que desenham a viabilidade das soluções e antecedem possíveis incompatibilidades, um engenheiro que concetualiza e materializa

em *software* cada desenvolvimento do processo criativo e engenheiros mais experientes que discutem as soluções mais económicas. Tal como referido anteriormente, a equipa de engenheiros é suportada por dois engenheiros, líderes do departamento que auxiliam, catalisam e potenciam o trabalho criativo.

4.5 Análise De Dados: Caso de Estudo

Neste tópico analisar-se-à a visão dos diversos colaboradores das duas organizações relativamente à perspetiva que têm referente ao tema da criatividade, ou seja qual o lugar que a criatividade tem na empresa e qual a visão da mesma relativamente à colaboração existente, se existe um entendimento cristalino, ou se, pelo contrário existe alguma discrepância que possa levar a uma certa ambiguidade por parte das duas organizações relativamente a este tema.

Pois, se é indiscutível que a criatividade é um fenómeno que beneficia de determinados mecanismos estruturais, ambientais e processuais, a finalidade deste item é compreender qual o espaço e a importância que a colaboração para criatividade tem para as organizações, através de uma análise da forma com que esta constitui uma mais-valia para catapultar o nome das organizações para o sucesso.

As entrevistas tiveram como objetivo apurar qual a visão dos vários intervenientes da colaboração das organizações relativamente à história desta ligação organizacional, às práticas de criatividade, à colaboração e à colaboração para a criatividade. Adicionalmente foi feita uma análise às opiniões dos intervenientes sobre os pontos passíveis de incrementar ou inibir a criatividade.

Assim, no tópico seguinte analisar-se-á o caso empírico propriamente dito.

4.5.1 História Da Parceria

O conhecimento da história da parceria traduz-se num envolvimento, compromisso e entendimento das duas organizações bem como das culturas organizacionais envolvidas.

O conhecimento da história da parceria aproxima os colaboradores das organizações, cria laços e promove um envolvimento afetivo. A história tem que ser simples, fácil de recordar, ter um encadeamento temporal e contar as suas origens. Para além de contar

factos positivos, deve contar também as dificuldades e, como isto ajudou a transformar a empresa.

A história permite perceber com clareza a estratégia da empresa, de que forma se foi desenvolvendo a natural evolução da mesma, o caminho percorrido e a percorrer, o que ajuda a entender o próprio posicionamento do indivíduo na organização.

Como tal, entendeu-se fundamental perceber se os entrevistados eram conhecedores do início da colaboração e de que forma essa colaboração se tem estreitado e agudizado. Assim, pode referir-se de uma forma peremptória que de uma forma geral, os entrevistados e atores principais da colaboração não conhecem extamente o início da colaboração, *“não sei precisar. Quando entrei esta parceria já existia, porém pelo que fui ouvindo creio que a ligação entre as duas empresas existe há alguns anos, mais de 10, talvez”* (E1).

Ora, uma explicação possível é o facto de os entrevistados terem iniciado funções nas devidas organizações numa fase relativamente recente, sendo que as equipas que compõem o departamento de engenharia das organizações são compostas por elementos que estão vinculados há relativamente poucos anos e, por isso, não têm conhecimento da longevidade da ligação estabelecida.

Aliás, os entrevistados referem isso mesmo, *“bem na verdade não sei responder com precisão a esta pergunta porque estou cá há 3 anos e o que sei é que esta ligação já se estende há alguns anos mas o ano de inicio, na verdade não sei”* (E2). Em outros casos foi evidenciado que *“sei que mantém uma ligação longínqua mas não sei exatamente há quantos anos”*.

Aliás, mesmo a forma como foi iniciada, no que diz respeito à iniciativa de as organizações trabalhem de modo conjunto, independentemente da natureza da ligação, não é bem esclarecida, *“do que já ouvi internamente, a iniciativa foi mútua sendo que se verifica que os laços entre as duas organizações têm-se estreitado e atualmente mantemos uma relação muito próxima. Do que observo, os presidentes das duas empresas para além de parceiros de negócio mantêm uma relação de amizade mas não sei mais nada”* (E5).

Contudo, alguns entrevistados conhecem os contornos que a ligação foi assumindo, *“desde há muitos anos a esta parte que a ConstruGomes era uma empresa de mão-de-obra, especializada na construção de pontes e viadutos pelo método construtivo de avanços sucessivos, através de carros de avanço. Paralelamente a ConstruGomes foi cedendo mão-de-obra para a operação das vigas de lançamento da BERD, pois a BERD é um empresa apenas com departamento comercial e técnico, departamento de engenharia. A BERD possui os equipamentos mas não tem operacionais. Portanto, nessa altura a parceria desenvolvia-se assim, a BERD ganhava as obras, desenvolvia projetos, mas a parte de gestão de obra e mão-de-obra era responsabilidade da ConstruGomes. Encontra-se a decorrer o projeto da Turquia, por exemplo que é desenvolvido nestes moldes e entretanto há-de começar o do México”* (E3).

Esta versão foi corroborada por outro entrevistado que refere *“a ConstruGomes fornece a mão-de-obra para operar as máquinas e a BERD faz a gestão contratual e mantém o relacionamento com o cliente até porque o contrato é existente entre a BERD e o cliente. Existe depois um outro contrato entre a BERD e a ConstruGomes para o fornecimento de mão-de-obra”* (E6).

Os entrevistados reconhecem que hoje existe uma relação de grande proximidade entre as duas empresas, que se especializaram na construção de tabuleiros de pontes e, que existe uma dependência e complementariedade naquilo que são as mais-valias de cada uma das organizações, em que a parceria empresarial lhes permite obter ganhos satisfatórios. Tal como explicado ao longo deste trabalho, atualmente decorrem projetos cuja ligação empresarial tem características específicas pelo que este trabalho se debruça essencialmente no projeto de Pumarejo em que a ligação é, efetivamente, de uma colaboração para um projeto inovador, complexo e de primordial importância para a implementação definitiva em novos mercados emergentes como a América Latina. *“Ultimamente verifica-se uma alteração dos moldes. Estamos a trabalhar num projeto na Colômbia, algo muito importante para as duas empresas, mas em que os dois departamentos técnicos se juntam pois a nível técnico as duas empresas têm responsabilidades. Portanto, neste momento não existe assim tanta separação das duas empresas apesar de terem projetos individuais”*(E3).

Enquanto a estrutura metálica correspondente ao cimbre autolancável, projeto, conceção e fabrico é da BERD, todo o sistema de cofragem interior, que deverá naturalmente estar devidamente adaptado, é responsabilidade do departamento de engenharia da ConstruGomes.

Na verdade, a parceria ocorre quer em termos comerciais quer em termos de projeto de engenharia, em que os dois departamentos têm de estar articulados e em sintonia permanente.

Porém, apesar de os entrevistados não conhecerem exatamente a história da ligação entre as duas organizações, evidencia-se o facto de os entrevistados já terem alguma noção das histórias de sucesso existentes até porque é motivo de orgulho nas duas organizações e foram temas que sempre foram parte do dia-a-dia das organizações. Pode-se afirmar este conhecimento pois *“os projetos que têm sido desenvolvidos em conjunto têm corrido bem caso contrário esta pareceria não seria tão duradoura, obviamente. Também a forma como tem sido gerida, no sentido em que há uma clara separação das tarefas de cada empresa permite que haja uma certa organização e claro, tem de haver um empenho das duas partes”* (E5).

4.5.2 Colaboração

As oportunidades são criadas por meio da combinação de ideias, vontades e pessoas. O ambiente de trabalho colaborativo oferece às pessoas a flexibilidade de estar onde precisam, para realizar o melhor trabalho possível. Uma colaboração eficaz e bem-sucedida carece de uma vontade mútua das organizações, desde os níveis hierárquicos superiores até ao níveis inferiores e devem ser uma premissa inicial que o objetivo é comum e todos estão a trabalhar para o mesmo propósito.

A colaboração é mais que uma arquitetura técnica representa uma integração de pessoas, processos e experiência com a convicção de que o trabalho conjunto traz benefícios para as organizações colaborantes. Uma colaboração carece de formas estruturadas de melhorar as conexões entre as pessoas e as informações têm de ser partilhadas no sentido de aclarar decisões, responsabilidades e moldar comportamentos.

O ponto forte de uma colaboração efetiva é ajudar os indivíduos a partilhar da forma mais natural possível e para isso, é fundamental existir um espírito de envolvimento disponibilizando as melhores ferramentas de colaboração, para estabelecer conexões com colegas e outras organizações.

Neste caso particular, vislumba-se um razoabilidade na forma como tem corrido a colaboração, *“é como em tudo na vida, há altura boas e há alturas más”* (E1). Facto corroborado pela outra parte, *“penso que tem corrido dentro da normalidade”* (E4). Contudo, com o desenvolver da entrevista, foram relatados alguns episódios que denotam algum desconforto por alguns elementos que intervêm na colaboração, como se verá mais adiante.

Tal como foi explicado na fundamentação teórica, uma colaboração de sucesso só existirá se houver um ajuste de comportamentos e uma gestão de egos sob pena de surgirem conflitos e uma certa desmotivação e claro, desaparecer o espírito de entreajuda. Ora, esta postura surge da necessidade de se serenarem eventuais excessos e algum espírito de liderança que possa, eventualmente, surgir de algumas das partes tal como foi referido, *“no geral penso que tem corrido bem tirando a falta de humildade que os meus colegas da colaboração têm. Com o tempo as coisas vão se apaziguando”* (E2). Um outro entrevistado reconhece os diferendos, *“existiram algumas divergências numa fase inicial que rapidamente foram esclarecidas e neste momento tudo tem corrido bem. Cada um faz o seu trabalho da melhor forma e quando não existe entendimento, sentamo-nos e resolvemos”* (E4).

Dada a capacidade técnica das duas organizações, sendo que uma tem mais experiência em elaboração de projeto do que a outra, surge algum mal-estar entre alguns indivíduos, tal como referido *“dada a experiência que a BERD tem, por vezes torna-se difícil gerir uma discrepância tão grande de departamentos entre ambas. Quero com isto dizer que a BERD se sobrepõe a todas as decisões, ou seja desconfia muito de todos os passos que os engenheiros da ConstruGomes tentam dar num projeto. A ideia deles tem sempre que prevalecer”* (E1).

A colaboração organizacional carece de partilha de saberes, experiência e conhecimento científico, e tem de existir uma predisposição natural para essa partilha para que não se

gerem fricções nem atritos. Aliás este aspeto é evidenciado, *“a falta de humildade e compreensão por parte da BERD para com a ConstruçãoGomes, por exemplo. Existir mais entre-ajuda de departamentos da ConstruçãoGomes com a BERD”* (E1).

Contudo, sabem reconhecer os aspetos positivos que esta colaboração traz, *“os aspetos positivos é que a ConstruçãoGomes não tendo um posicionamento muito marcado ainda em outros mercados, consegue iniciar uma posição graças aos contratos ganhos pela BERD, para além de ter muito a ganhar a nível técnico”* (E3).

No entanto, apontam aspetos negativos que merecem atenção, *“também tem o outro lado de sermos um pouco reféns e dependentes, uma vez que se cria uma certa inércia no departamento comercial, o que não é positivo. A ConstruçãoGomes tem de criar uma marca e ser capaz de sobreviver por si própria sem depender inteiramente de outros, o que não quer dizer que esta parceria não faça sentido, de modo simultâneo”* (E2).

Por outro lado, a literatura afirma que uma colaboração implica partilha e não execução de ordens de alguém, pelo que este aspeto ainda não é entendido nem fomentado desta forma, *“outro aspeto negativo é que a ConstruçãoGomes deu um passo muito grande como empresa desde que esta parceria se concretizou (falo pelo que vou ouvindo) ganhou muitas obras etc, resumindo andamos a reboque da BERD. Literalmente eles mandam, nós fazemos, é mais o menos isto”* (E1).

Os entrevistados sabem reconhecer os méritos da outra organização como é evidente pelas respostas *“destaco o departamento comercial da BERD, esta é uma empresa que possui comerciais nos 4 cantos do mundo. Estes comerciais servem para angariar potenciais clientes. Ou seja neste aspeto ajudou muito a ConstruçãoGomes, pois se saíssemos para o mercado de trabalho e perguntássemos que tipo de empresa era a ConstruçãoGomes, as pessoas diriam que se tratava de uma empresa focada apenas no fornecimento de mão-de-obra. A ConstruçãoGomes tratava-se de uma empresa muito pequena e quase irreconhecível no mercado estrangeiro. A BERD já não, esta sempre foi uma empresa de renome, não sei se em parte devido ao Professor Pedro Pacheco, presidente da mesma. É um professor muito prestigiado na área de engenharia civil. Tenho, também, que destacar o forte departamento de projeto da BERD, os engenheiros que lá trabalham possuem uma enorme bagagem no que toca ao ramo de pontes e viadutos”* (E1).

Pela análise das entrevistas, verifica-se um denominador comum na colaboração que é a confiança, adjetivo referido por quase todos os entrevistados, *“os projetos têm corrido bem dentro da normalidade. Temos de facto uma relação de confiança com a ConstruGomes que se tem aprimorado. Destacamos o profissionalismo, empenho, rigor e vontade de fazer melhor”* (E6). Na verdade uma colaboração só sobrevive se existir uma forte relação de confiança, compromisso e seriedade.

A nova ponte de Pumarejo é o primeiro projeto em que as duas organizações trabalham de uma forma tão intrínseca e por isso existem, naturalmente, muitos processos internos a trabalhar *“ é o primeiro projeto em que a engenharia das empresas trabalham desta forma tão direta, há coisas que é necessário mudar, julgo que ao nível do entendimento técnico. Talvez seja necessário nomear alguém que seja o responsável por cada uma das empresas e tudo passe pela mesma pessoa, senão todos falam com todos. Para além disto, mais tolerância às dificuldades que a ConstruGomes sente uma vez que é a primeira vez que iremos desenvolver uma cofragem para um cimbra autolavável toda de raiz e com um nível de automatização tão desenvolvido. É algo completamente inovador”* (E5).

A colaboração organizacional para ser melhorada em primeira instância tem de ser bem compreendida entre as organizações que colaboram e por isso, tem de existir um alinhamento de expectativas e comportamentos de todos os intervenientes. É referido que *“alguns intervenientes deveriam pensar e ser sensibilizados de que estamos todos a trabalhar para o mesmo objetivo mas penso que o próprio tempo encarregar-se-á de colocar tudo no devido lugar”* (E4).

Assim sendo, é fundamental nivelar a hierarquia organizacional para que possa comunicar melhor com todos os níveis da organização. Aliás, a comunicação deve ser aprimorada para que seja rápida e cristalina para que se possa rentabilizar o tempo, simplificar fluxos de trabalho, aumentar a interação e estreitar laços de confiança. Evidentemente que as colaborações necessitam sempre de orientação vinda de níveis hierárquicos superiores que à partida têm maior experiência e um papel interventivo ao nível das relações interorganizacionais.

4.5.3 Criatividade

As organizações do séc. XXI têm a percepção que para conseguirem sobreviver num mercado competitivo como o dos nossos dias necessitam de ser criativas, ou seja, têm a percepção do valor que a criatividade tem para atingir o sucesso e o exemplo desta realidade prende-se com a implementação de inúmeros mecanismos com vista ao incentivo deste fenómeno (Gonçalves, 2010).

As empresas criativas são aquelas que conseguem atingir o equilíbrio entre a prospeção e a exploração de resultados em que pressupõem uma cultura orientada neste sentido e a existência de práticas próprias da atividade criativa.

O fluxo da criatividade surge na sequência de uma série de comportamentos e características que promovam o equilíbrio. Uma empresa deve ter uma postura orientada e adaptada de forma contínua ao mercado e mostrar grande abertura às mudanças, adaptando-se a estas e tanto quanto possível, tentando promovê-las (Pinchot et al., 1995).

A capacidade de adaptação deve ser extrapolada através de uma visão flexível da estrutura interna da empresa. A capacidade de resposta as necessidades do mercado é o produto de uma estrutura flexível (Moreira, 2008).

A criatividade sendo uma realidade de melhoria contínua dentro das organizações e, sobretudo, como ferramenta de geração de ideias, constitui um poderoso argumento para melhorar os processos de inovação e potenciar o valor dos seus resultados (Moreira, 2008).

É também verdade, que os padrões com que se desenvolve a criatividade são naturalmente diferentes de organização para organização e depende da estratégia, da mentalidade, da visão do futuro, da área em que se insere e do mercado onde opera, para além das equipas que a constituem bem os mercados a que se dirigem (Moreira, 2008).

As organizações estudadas nesta investigação entendem a criatividade como estruturante para o sucesso, *“a criatividade é sem dúvida o ponto forte da ConstruGomes, apesar de eles terem um departamento de projeto melhor que a ConstruGomes, estes ainda não possuem conhecimento suficiente sobre muitos equipamentos que existem no mercado*

para a execução de pontes. Eles percebem de vigas de lançamento, nós percebemos do resto. Em carros de avanço, apesar de nunca termos feito nenhum de raíz, somos muito bons a operá-los e já conhecemos este método de execução de tabuleiros muito bem. Existe um engenheiro na ConstruGomes com anos e anos de experiência e é esse o senhor da lâmpada, normalmente é dele que vêm as melhores ideias” (E3).

A criatividade como ferramenta, corresponde às técnicas específicas de geração de ideias que encaixam de uma forma mais visível e sistemática nos processos de inovação. Pela análise às entrevistas, a preocupação com a criatividade está bem patente nas duas organizações, *“é a grande marca da organização. O querer fazer sempre bem e cada vez melhor. Para conseguirmos o posicionamento que pretendemos só será possível com criatividade, o que requer esforço, motivação, brio, capacidade técnica e experiência. É fundamental dada a competitividade das empresas nos dias de hoje” (E6).*

A utilização de técnicas pode ser particularmente útil numa primeira fase do processo de inovação, fomentando a geração e seleção de ideias, combinada com a vigilância tecnológica e da concorrência. Na fase de avaliação e estudo de melhoria, onde novamente a utilização de técnicas pode ajudar a melhorar as ideias concebidas numa fase anterior ou a criar novas ideias que alimentem o processo inovador num ciclo contínuo de geração de ideias.

A criatividade como cultura tem um conteúdo mais integral, sendo transversal a todos os processos internos e departamentos da organização. Portanto, a criatividade vista como cultura da empresa abraça a implementação de ações e procedimentos, no sentido de flexibilizar e superar questões relacionadas com a gestão, estruturas e procedimentos rígidos, dinamizar a autonomia, convertendo o trabalhador em pivô da mudança, avaliar colaboradores enquadrados com a experiência e conhecimentos que a organização necessita no sentido de ganhar diversidade, dotar de forma continua os colaboradores quer em áreas relacionadas com a atividade da empresa, quer em áreas alheias à mesma, mas que possam de alguma forma servir os interesses da organização.

Pelo facto de serem duas empresas relativamente recentes, parece um contrassenso mas não existem práticas estruturadas no que toca ao tema criatividade. Em termos objetivos, a questão colocada neste sentido mereceu resposta negativa dos entrevistados.

Tal como foi explicitado anteriormente, o estudo de cada tabuleiro de uma nova ponte merece o cuidado de todo um departamento de engenharia civil, em que o desenvolvimento de uma solução criativa é a chave para se adquirirem novos contratos e um novo posicionamento nos mercados onde as organizações operam. Convém explicar que a criatividade não se esgota apenas em encontrar uma solução mais económica, mas também passa por encontrar a solução mais segura, mais rápida e aquela que permite maiores rendimentos no que respeita à quantidade de recursos humanos necessários. É sabido que a questão dos tempos de execução é uma questão fundamental no campo da construção civil em que um qualquer atraso pode representar muitas elevadíssimas e uma má reputação da organização, tendo um efeito devastador.

Portanto, uma solução criativa de um cimbre autolançável passa por criar um cimbre que seja capaz de executar tramos com mais de 70 metros de uma só vez ou criar uma cofragem completamente automatizada, o que se traduz em reduzidos tempo de montagem da mesma nos tramos seguintes e até mesmo a montagem e desmontagem do próprio cimbre autolançável. Estes incrementos de inovação, produto de um processo intenso de criatividade, têm vantagens de índole económica e temporal, partindo evidentemente do pressuposto que carecem de um investimento em investigação e desenvolvimento da solução e incorporação nas novas medidas no método construtivo.

Portanto, pelas entrevistas entende-se que é fundamental que existam práticas definidas nesse sentido. Os entrevistados concordam que a estratégia para o sucesso passará por uma proatividade organizacional, ainda que neste momento a criatividade necessite de procedimentos específicos intraorganizacionais, pelo que se este processo for extrapolado para uma lógica de colaboração empresarial, maior garantia existirá, naturalmente.

O facto de existir um procedimento interno que potencie a criatividade organizacional não é suficiente para que a criatividade abunde na organização. O objetivo fundamental é que se criem novas ideias e por isso é necessário que os colaboradores sintam que há uma cultura implícita de estímulo à criatividade, aliada à atenção e ao reconhecimento que lhes é dado e à oferta dos recursos necessários para transformar as ideias em realidade.

Os entrevistados reconhecem essa necessidade, “*que eu saiba não existe nada, mas devia existir*” (E4).

Outros entrevistados são apologistas apenas da liberdade como motor do aparecimento da criatividade sendo que um entrevistado refere mesmo, “*não sei. Penso que existe liberdade para criar e abertura para isso e é suficiente. Até porque as grandes ideias criativas vêm de alguém com muitíssima experiência e que tem responsabilidades cá dentro. O que não quer dizer que muitos de nós não tenhamos a nossa responsabilidade em criar dentro das tarefas que cada um desenvolve*” (E5).

A literatura afirma que um clima favorável à criatividade, aliado à prática intencional do processo de resolução criativa de problemas, facilita a mudança e a introdução bem-sucedida de criatividade.

Assim, as organizações ao encorajarem o livre fluir das ideias, estarão a trazer um crescimento real a elas mesmas e a dar uma oportunidade para que exista uma profunda transformação na qualidade de vida dos seus funcionários pois, quando os funcionários veem que as suas ideias são valorizadas, as suas atitudes passam de um sentimento de frustração para um sentimento de envolvimento, satisfação e compromisso.

Contudo, os indivíduos também têm de ter predisposição para a participação (Amabile, 1996). A necessidade de dar sugestões surge também de uma atitude criativa do indivíduo na medida em que deve ter um espírito de procura contínua de novas soluções e alternativas, motivação intrínseca para se superar, para superar um desafio do trabalho em si, sem recurso a estímulos externos, originalidade na utilização de novos temas e de novos métodos, relacionando elementos sem relação aparente, vontade e flexibilidade de adaptação às necessidades do meio, determinação pelo sucesso e autoconfiança, inconformismo com a situação existente, formação profunda numa área de conhecimento e otimismo, transformando as situações de crise numa janela de oportunidade.

Portanto, a atitude criativa surge da predisposição para encontrar soluções e para a mudança, não estando alinhada com esquemas e lógicas tradicionais (Sousa et al., 2015).

Uma mente criativa é aquela que procura métodos diferentes e que é capaz de reinterpretar a realidade segundo novos indicadores lógicos com o intuito de encontrar novas formas

de interpretar a realidade e de dar respostas criativas e eficazes aos problemas com que as organizações se deparam diariamente (Gonçalves et al. 2010). A definição de criatividade passa primeiro pela índole individual e posteriormente em equipa.

É muito importante que os colaboradores se sintam como parte integrante da organização e não apenas como mais um e isto passa, naturalmente, por se sentirem partícipes através do fomento da contribuição de ideias e da consideração das suas propostas sendo que a tomada de decisões nas empresas deve estender-se aos trabalhadores (Silva et al., 2007). Ora, a estrutura de uma organização deve ser ligeira, onde a empresa possui uma estrutura organizativa onde as hierarquias piramidais não impedem o fluir de ideias dos níveis inferiores para os superiores (Gonçalves et al. 2010).

Um elemento que também potencia a criatividade organizacional é o clima de confiança existente (Alencar, 1998), onde a partilha de conhecimento facilita o aparecimento da criatividade uma vez que a monopolização ao acesso do conhecimento limita a capacidade que as pessoas têm de o explorar. Portanto, a não transmissão do conhecimento tem um efeito inibidor, pelo que é importantíssimo que existam canais internos de divulgação de experiência, conhecimento no sentido que amplia as possibilidades de surgimento de criatividade (Pinchot et al. 1995).

4.5.4 Potenciadores E Inibidores Da Criatividade

O processo criativo exige um processo de teste e erro que as empresas criativas assumem como parte integrante da cultura organizacional que favorece a tentativa e a procura de novas ideias. A busca de criatividade muitas vezes acontece depois de muitas tentativas falhadas e fracassos (Gonçalves et al. 2010).

Por mais custoso, trabalhoso e árduo seja, acertos e erros são comuns em processos de criatividade. Os processos das organizações devem evidenciar que boas empresas têm bons geradores de propostas criativas, mesmo em clima de incerteza porque em boa verdade, toda a boa ideia vem de incertezas e erros (Alencar 1995).

A existência de incentivos a par da motivação pessoal do indivíduo materializada através de recompensa monetária ou reconhecimento público no interior da organização constitui um poderoso argumento para a valorização do capital humano (Teixeira, 2014). A existência de uma série de procedimentos e comportamentos pode ter um efeito catalisador ou inibidor da criatividade. É fundamental que os colaboradores sintam de uma forma inequívoca que a organização necessita das suas ideias e a organização deve mostrar-lhes que as suas ideias são levadas a sério, usadas e reconhecidas.

Um ambiente propício à promoção e construção de equipas geradores de ideias, que desenvolve a organização como um todo, só existe na presença de técnicas e ferramentas nos processos criativos que dota as empresas de eficiência, produtivas, detentoras de novos processos, estimulando novos caminhos com os clientes, fornecedores, parceiros, e os colaboradores assumem riscos calculados aproveitando a oportunidade com erros e novas tentativas (Alencar 1998).

A motivação intrínseca também provém de uma ambição pessoal do criador, que para além dos fatores anteriormente revelados, uma vez que tem expectativas de progressão no que concerne a um novo estatuto dentro da organização, sendo que este aspeto foi focado por um entrevistado *“a existência de liberdade e a recompensa para quem quer brilhar, através de subida na carreira. Para além disto a perspetiva de alcançar um outro estatuto dentro da empresa que penso que conseguirei”* (E2).

Quando a criatividade surge e se chega a uma ideia boa, aparece a implementação que por si só já constitui uma forma de catalisar novas ideias futuras. A implementação é o culminar de um esforço individual ou coletivo sendo que o objetivo é retirar o máximo potencial das novas ideias pelo que o sistema de ideias deve ser monitorizado, revisto e melhorado periodicamente.

O clima psicológico predominante na organização é um fator de fundamental importância para a promoção da criatividade e a geração de propostas inovadoras. O clima psicológico tem várias dimensões em que uma das dimensões prende-se com o grau em que se dá aos funcionários liberdade para inovar na medida em que lhes é dada liberdade para efetuarem as pesquisas que entenderem, em áreas que nada têm a ver com suas obrigações, mas que eventualmente podem redundar em algo de interesse para a organização.

Um clima criativo só ocorrerá caso haja apoio das direções superiores da organização. E para isso, tem de existir um esforço em motivar a produção de ideias, o tolerar o fracasso, encorajar a experimentação e o risco, não impedir e até facilitar a realização de um segundo trabalho, criar espaço para que os subordinados expressem as suas opiniões o que faz com que a pessoa sinta que se confia nela. Esta visão é sublinhada pelos entrevistados, *“o colaborador tem de se sentir bem no seu local de trabalho em primeiro lugar. E esse sentimento tem muitas vertentes, desde uma boa remuneração salarial, condições de trabalho, respeito profissional, facilidade em dialogar, reconhecimento e sentir que o seu contributo é importante dentro da empresa, valorizando-o, naturalmente”* (E3).

Inúmeras pesquisas têm apontado para a motivação intrínseca como um fator muito poderoso para a criatividade. Motivação, envolvimento e dedicação convergem num indivíduo profundamente comprometido com o trabalho. Aliás, a questão da motivação tem-se verificado em organizações que apoiam e estão ao lado dos colaboradores, que reconhecem suas habilidades e esforço, levando-o a sentir-se satisfeito no trabalho e motivado a se empenhar e dar o melhor de si. Mas não é só a motivação intrínseca que produz efeitos, a motivação vinda dos elementos decisores, como por exemplo, os reforços positivos, parece ser um elemento em falta, *“essencialmente o reconhecimento de um bom trabalho, não estou a falar de reconhecimento monetário, por vezes um “Parabéns” é suficiente para que uma pessoa ganhe forças para se enfiar novamente em novos desafios. Atenção, eu não nego que o reconhecimento monetário é mau, porque é bom, estaria a ser hipócrita se o dissesse. A criação de um quadro de honras por exemplo, destacando o funcionário do mês. Há tanta coisa que se pode fazer para motivar um funcionário”* (E1).

Uma das formas de potenciar a criatividade é a criação de um sistema de premiação justo e apropriado, baseado na competência e desempenho, em vez de se fundamentar na sorte ou nas relações pessoais do funcionário com os escalões superiores da empresa. Caso o sistema não seja adequado e acima de tudo sério e justo, este sistema de premiação pode até ter um efeito inibidor uma vez que desmotiva, naturalmente, o indivíduo.

“A falta de reconhecimento, valorização é meio caminho andado para desmotivar alguém no seu local de trabalho. Uma coisa que acontece muito no mundo do trabalho, tratar as

“pessoas como máquinas, ferramentas. Todos os funcionários devem ser acarinhados, devem ser tidos em consideração” (E1).

A organização deve ser uma organização aberta, horizontal e transparente às diferenças entre indivíduos, a um espírito criativo, em que a componente criativa deve estar em equilíbrio com a obtenção de resultados, que são na verdade o que permite a sobrevivência da empresa

Por isso mesmo, o processo e as condições para que a criatividade seja uma prática habitual que acrescente valor, exigem condições específicas para cada organização.

A integração da criatividade na atividade da empresa deve entender-se como uma vertente que confere unicidade da organização e que a cultura da empresa necessita de prazos longos para que os efeitos da criatividade sejam realmente visíveis.

Em muitas organizações acontece que os gestores ou indivíduos com capacidade de decisão não desenvolvem nem apreciam técnicas que fomentam a criatividade uma vez que são até, numa certa medida, avessos à mudança da cultura organizacional, criando até um certo bloqueio, impossibilitando os colaboradores de darem as suas opiniões numa cultura fechada, utilizando argumentos como as tecnologias com custos elevados, os processos, serviços e produtos que nem sempre apresentam formas adequadas ou que acrescentem valor ao mercado.

Um outro aspeto que tem um efeito inibidor é a crítica, quando é mal dirigida ou até mal interpretada. Numa primeira análise, uma crítica é sempre desconfortável mesmo que não seja negativa, mas pelo facto de o desempenho do indivíduo ser observado e/ou posto em causa por colegas ou patrões.

De uma forma geral, uma crítica nunca é bem aceite, mas mais importante que tudo é perceber se de facto se assiste a uma crítica ou de uma afirmação meramente opinativa. A melhor atitude perante uma crítica é tentar entender se esta possui razão ou não de existir em que todos os colaboradores são avaliados pelo trabalho desempenhado e o objetivo é que não seja objeto de discussão. Muitas vezes as críticas surgem apenas como forma de reconhecimento do trabalho.

De um modo genérico, as opiniões depreciativas são inibidoras de processos de criatividade, uma vez que tendencialmente o resultado é uma resposta à crítica com crítica. Portanto, é responsabilidade da organização e de todos que dela fazem parte perceber a natureza da crítica e qual a sua razão.

Aliás, a crítica negativa representa uma janela de oportunidade de aprender com os erros e assim, melhorar a *performance*. A possibilidade de correção e assim, retomar uma ideia prévia até chegar ao sucesso possibilita um futuro elogio.

Contudo, quando há um excesso de valorização do trabalho, a crítica positiva, incorre-se no risco de haver um excesso de confiança e uma maior despreocupação nas responsabilidades inerentes à função desempenhada no que diz respeito extrapolação do ego e assim ter um efeito contrário no desempenho profissional.

Cabe aos gestores encontrarem ferramentas que contrariem as tendências negativas e trabalharem no sentido de aprimorar os estímulos para que haja alterações dos seus papéis enquanto atores principais, no âmbito das mudanças na perspetiva de que o segredo do desenvolvimento da geração de novas ideias é a criatividade.

“As organizações têm um divisor de águas, as altas cúpulas por vezes não oferecem condições favoráveis de pensar e produzir novas ideias”. (Rosas, 1992, p. 32)

Na definição dos termos criatividade e inovação importa referir que a criatividade assenta na geração de novas ideias em que o capital humano é o principal autor do processo. A inovação acarreta custos, eficiência, produtividade, ou seja, cria incertezas e promove o desenvolvimento, no sentido de aprimorar a valorização do capital organizacional.

A melhoria contínua das organizações desenvolve o capital humano, e assim desenvolve também o capital organizacional, aumentando a sua vantagem competitiva.

As organizações têm o dever de pensar em medidas estruturais inseridas na estratégia da empresa que estimulem a criatividade, e não se agarrarem a justificações obsoletas da falta de tempo ou custos significativos. As caixas de sugestões é uma medida comumente aceite como potenciadora de alguma mudança pois corresponde a uma prática anónima onde pode ser apontada uma crítica ou sugestão, que devem ser devidamente trabalhadas, pese embora muitas empresas não estejam sensibilizadas para

esta prática. Além de que as caixas de sugestões têm de produzir necessariamente efeitos sob pena de elas próprias deixarem de merecer interesse por parte dos indivíduos.

A criação de um espaço e de um tempo na organização, onde é possibilitado aos colaboradores partilharem pontos de vista, divergências e propostas, possibilita um maior fluxo de informação onde todos sentem que são parte integrante de um projeto comum, a organização. Deve ser um ambiente aberto às opiniões, à discussão e informal.

Uma outra ideia que foi lançada por um dos entrevistados seria a realização de reuniões periódicas com os colaboradores, no sentido de se perceber o que está mal, o que é necessário, expectativas dentro da empresa no sentido de melhorar desempenhos, dar oportunidades e favorecer o clima organizacional.

4.5.5 Colaboração Para A Criatividade

Neste trabalho entendeu-se que não existe uma definição clara para os entrevistados acerca do tema colaboração para a criatividade. Uma vez que alguns dos entrevistados transpareceram uma certa ignorância acerca do tema em si, bem como de que forma a colaboração para a criatividade se manifesta nas tarefas diárias e esta conclusão retira-se das respostas muito vagas e óbvias para além da dificuldade no entendimento da questão. No entanto, outras respostas transparecem um melhor conhecimento, *“a colaboração para a criatividade é o que estamos a realizar agora e corresponde a um estado de plena sintonia entre duas empresas que pretendem cimentar a sua marca na construção de pontes e viadutos e tornar-se uma referência a nível mundial”* (E4).

Todos os entrevistados reconheceram que, efetivamente, as empresas colaboram mas a forma como colaboram sob o ponto de vista da criatividade não é um tema claro para as organizações. Entende-se que os entrevistados veem que existe criatividade dentro de cada organização, mas que não é procurada de forma conjunta antevendo que os limites da criatividade são internos e intraorganizacionais.

A colaboração para a criatividade pressupõem um trabalho conjunto, mútuo, de grande entreajuda e militância, um trabalho árduo mas motivante, bem como um trabalho de grande responsabilidade pessoal e coletiva. A colaboração para a criatividade é quando duas ou mais organizações se juntam para encontrar a solução mais criativa, se juntam

para desenvolverem a melhor ideia, o produto mais inovador, o serviço mais moderno. Ou seja, representa a simbiose de sinergias, nas mais variadas vertentes para que se aumente o músculo competitivo através do incremento da criatividade.

5 CONCLUSÃO

O presente trabalho incidiu sobre o estudo da criatividade no âmbito de uma colaboração entre duas organizações que se articulam num projeto comum, em que procuram através do potencial criativo dos seus colaboradores, encontrar a melhor solução para um novo desafio.

Além disto, o tema da criatividade tem merecido cada vez mais interesse no campo da gestão pois assiste-se a um desafio cada vez mais competitivo entre as organizações e o mundo empresarial onde o capital humano é cada vez mais solicitado a vários níveis.

O espírito de equipa, o envolvimento dos colaboradores com a organização e a forma como se dá a interação entre as organizações são de extrema importância dado o modelo de colaboração e complementaridade que existe atualmente.

Entende-se que a criatividade é o fator diferenciador entre as organizações o que lhes garante, de alguma forma, a sobrevivência e que o grande fator diferencial das organizações são as pessoas. Assim, cada vez mais, as organizações têm a consciência de que é através da criatividade e intercâmbio de sinergias que é possível ter um lugar diferenciador no mercado global, serem mais inovadoras e, conseguirem assim, permanecer competitivas.

Nas organizações em estudo, entendeu-se que os recursos humanos representam a chave do sucesso e que carecem de formação inicial e contínua no sentido darem o seu melhor e sentirem que prestam um contributo efetivo para o sucesso da organização.

Portanto, a análise do putativo desempenho dos colaboradores atendendo à capacidade de interação a par do envolvimento material e imaterial que mostram, o comprometimento com a organização, o contributo com ideias criativas constituem uma importante ferramenta de apoio à gestão organizacional na medida em que a tornam mais capaz de encarar os desafios e assim se tornarem, naturalmente mais competitivas.

Este trabalho pretendeu avaliar se a existência ou não de procedimentos definidos para o desenvolvimento da criatividade no âmbito de uma colaboração em torno de um objetivo comum era uma lacuna, ou se apenas e só a liberdade de atuação era suficiente. Pode-se inferir que, efetivamente, não existem práticas definidas e que este aspeto não potencia todo o capital humano até pelo facto de se verificar uma certa sobreposição de opiniões técnicas, que resulta de uma certa inércia ao pensamento criativo. Contudo,

parece ser evidente que a não existência de procedimentos relativamente a esta matéria constitui uma lacuna em que alguns colaboradores que referem isso mesmo.

No entanto, as organizações pautam-se por um clima de trabalho de grande informalidade, o que é extremamente benéfico em indústrias criativas.

As entrevistas realizadas aos indivíduos inferem que existe uma abertura e recetividade à criatividade e às novas ideias, opinião que foi corroborada por outros entrevistados, que consideram ser inegável esse à-vontade no ambiente de trabalho, onde os colaboradores podem dar sugestões sempre que entendem.

No entanto, em sentido contrário, ficou subjacente a necessidade o reforço positivo e de valorização individual do colaborador em que, claramente, as chefias têm de ter em atenção este aspeto uma vez que mexe muito com a motivação intrínseca dos indivíduos e com a manutenção de um bom clima organizacional.

Ao nível do relacionamento interorganizacional denotam-se alguns aspetos que carecem de atenção por parte das chefias superiores pois ficou patente que existe uma tentativa de imposição de ideias dos elementos de uma organização face à outra, resultado eventualmente de uma reputação mais sonante, que se traduz em alguma frustração dos elementos da outra organização. Ora, pode concluir-se que em situações de colaboração é necessária humildade de partilhar conhecimentos, saber ouvir e ter a noção de que os outros colaboradores também têm a sua importância, o seu conhecimento e que é necessário acarinhá-los. Claramente que estes aspetos têm de ser trabalhados por quem lidera a colaboração e deve haver um ajuste de comportamentos e posturas sob pena de continuar a existir um clima de submissão ainda que forçada, por parte de alguns indivíduos.

No que concerne à colaboração, percebeu-se que esta constitui uma mais-valia para as organizações, facto que é bem aceite por todos sendo que reconhecem a importância da mesma quer em termos de reputação e experiência. Ora, este facto tem enorme importância pois pode funcionar como uma mão apaziguadora, uma vez que as duas partes entendem que o caminho passa por uma forte união entre os intervenientes na perspetiva de troca de sinergias e partilha de conhecimento e complementariedade uma vez que as duas se focam exatamente na mesma área da engenharia civil.

6 LIMITAÇÕES E CONTRIBUTOS PARA FUTUROS ESTUDOS

Atendendo que o presente trabalho é suportado por um *case study*, sob o tema colaboração para a criatividade, onde é analisada a colaboração entre duas organizações, entende-se ser correto afirmar que existe uma certa limitação da abrangência do estudo, dada a especificidade do caso em análise. Este capítulo pretende expor algumas das limitações do presente trabalho, juntamente com recomendações finais que devem ser consideradas em análises futuras, de modo a tornar futuras pesquisas mais valiosas.

É importante dizer que as conclusões do presente trabalho não são transversais a todas as organizações de engenharia civil sendo uma área que abraça outro tipo de vertentes e contextos.

A literatura estudada deu uma contribuição importante para entender que o potencial criativo dos indivíduos deve ser encarado como um fator importante para aumentar a competitividade das organizações. Porém, a literatura relacionada com estes temas é enorme mas existe pouca literatura e casos de estudo sobre a presença de indivíduos chave de uma organização, durante os processos criativos de ideias e da existência de práticas em organizações que procuram a inovação.

Do ponto de vista metodológico, o número de entrevistados não pode ser mais alargado devido ao facto de alguns colaboradores terem apenas contactos pontuais com engenheiros da outra organização e por isso, à partida, não teriam opinião formada.

Note-se que é normal que haja uma certa relutância em focar aspetos negativos, dificuldades e até crítica por parte dos entrevistados uma vez que, fazendo parte de organizações que colaboram, é desconfortável apontar críticas a colegas apesar da autora referir insistentemente que existiria sigilo absoluto. Seria arriscado mas também útil, confrontar as respostas de cada entrevistado para com os restantes intervenientes, por forma a fomentar a discussão do tema e, assim, obter mais informação.

Finalmente, seria útil propor a cada entrevistado que fizesse uma metodologia a implementar na organização a que pertence, que valorizasse a colaboração para a criatividade e a impulsionasse, com o objetivo de perceber se as metodologias têm algum ponto de contacto.

7 BIBLIOGRAFIA

- ✓ Alencar, E. M. L. S. (1993), *Criatividade*, Brasília: Editora UnB.
- ✓ Alencar, E. M. L. S. (1995), “Desenvolvendo A Criatividade Nas Organizações O Desafio Da Inovação”, *Revista de Administração de Empresas*, Vol. 35, Nº 6, pp. 6-11.
- ✓ Alencar, E. M. L. S. (1998), “Promovendo um ambiente favorável à criatividade nas Organizações”, *Revista de Administração de Empresas*, Vol. 2, Nº 38, pp. 8-25.
- ✓ Alencar, E. M. L. S. (2003), “Contribuições teóricas recentes ao estudo da criatividade”, *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, Vol. 19, Nº 1, pp. 1-8.
- ✓ Alencar, E. S., D. S. Fleith (2003), “Criatividade: múltiplas perspectivas”, 3ª edição, Universidade de Brasília.
- ✓ Alves, A. M. e R. Barbosa (2010), “Colaboração E Compartilhamento Da Informação No Ambiente Organizacional”,
<http://enancib.ibict.br/index.php/enancib/xienancib/paper/viewFile/3468/2593>
acedido em 16 de Fevereiro de 2016.
- ✓ Amabile, T. M. (1988) “A model of creativity and innovation in Organizations”, *Research in Organizational Behavior*, Vol. 10, pp. 123-167.
- ✓ Amabile, T. M. (1996), *Creativity in context: Update the social psychology of creativity*, US: Westview Press.
- ✓ Amabile, T. M. (2001), “Beyond Talent: John Irving and the passionate craft of creativity”, *American Psychologist*, Vol. 56, pp. 333-336.
- ✓ Ausubel, D. (1978), “In defense of advance organizers: A reply to the critics”, *Review of Educational Research*, Vol. 48, Nº 2, pp. 251-257.
- ✓ Baer, J. (1993), *Creativity and divergent thinking: A task specific approach*, Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- ✓ Baldaque, A. (2015) “Apetite pela criatividade: o processo criativo de três chefs de alta cozinha”, Mestrado em Economia e Gestão de Inovação, Faculdade de Economia da Universidade do Porto.
- ✓ Barbeto, A. A. S. (2014), “The Importance of Recognising Playfulness to Develop Creativity”, Mestrado em Economia e Gestão de Inovação, Faculdade de Economia da Universidade do Porto.

- ✓ Barron, F. X., & Harrington, D. M. (1981), “Creativity, intelligence, and personality”, *Annual Review of Psychology*, Vol. 32, pp. 439-476.
- ✓ Basadur, M. (2004) “Leading others to think innovatively together: Creative leadership”, *The Leadership Quarterly* 15, DeGroote School of Business, Universidade McMaster.
- ✓ Basadur, M. S. e T. Basadur (2012), “Attitudes and creativity” in *Encyclopedia of Creativity* (2nd ed.), New York: Elsevier.
- ✓ Boden, M.A. (1998), “Creativity and artificial intelligence”, *Artificial Intelligence*, No. 103, pp. 347-356.
- ✓ Bogdan, R. & S. Biklen (1994), *Investigação Qualitativa em Educação. Uma Introdução à Teoria e aos Métodos*, Porto Editora.
- ✓ Bogdan, P.F., T. W. Jr., C. Kirschbaum, M. P. Cunha (2009) “Indústrias criativas: definição, limites e possibilidade” in *RAE*, Vol. 49, Nº 1, pp. 10-18.
- ✓ Bourdieu, P. (1993), *La Misère du Monde*, Éditions du Seuil.
- ✓ Bourdieu, P. (2002), *As regras da arte*, Companhia das Letras.
- ✓ Brito, C. M. (1993), “Estratégias de internacionalização e cooperação empresarial”, Faculdade de Economia do Porto.
- ✓ Brito, C. M. (1996), “Collective Action in Industrial Networks – The Case of the Port Wine Industry”, Tese de Doutoramento, Universidade de Lancaster.
- ✓ Campbell, D. T. (1960), “Blind variation and selective retention in creative thought as in other knowledge processes”, *Psychological Review*, Vol. 67, pp. 380-400.
- ✓ Carvalho, S. M. P. (2014) “Implementação do Modelo de Serviços Partilhados na Universidade do Porto: Um estudo de caso”, Faculdade de Economia do Porto.
- ✓ Caves, R. (2000), *Creative Industries*, Harvard University Press.
- ✓ Chaffee, J. (2000), *Pense diferente, viva criativamente: oito passos para tornar a sua vida mais completa*, Rio de Janeiro: Campus.
- ✓ Csikszentmihalyi, J. A. (1999), “Implications of a systems perspective for the study of creativity”, *Handbook of creativity*, pp. 313-335.
- ✓ Cunha, M. P. (2003) “Inovação nas Organizações”, *REA*, Vol. 43, Nº 1, pp. 128-129.
- ✓ Damanpour, F. (1991), “Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators”, *Academy of Management Journal*, Vol. 34, No. 3, pp. 555-590.

- ✓ Denison, D. R. (1996), “What is the difference between organizational culture and organizational climate? A natives’ point of view on a decade of paradigm wars”, *The Academy of Management Review*, Vol. 21, Nº 2, pp. 619-654.
- ✓ Dillon, A. (1992), “A critical review of the empirical literature”, *Ergonomics*, Vol. 35, pp. 1297-1326.
- ✓ Drucker, P. (1985), “Innovation and entrepreneurship: Practice and principles”, *Public Productivity Review*, Vol. 10, Nº 1, pp. 105-109.
- ✓ Duailibi, R. e H. Simonsen (2009), *Criatividade & Marketing*, M. Books.
- ✓ Dubrin, A. J. (2003), *Fundamentos do comportamento organizacional*, São Paulo: Thomson.
- ✓ Dyer, J. (1997), “Effective interfirm collaboration: how firms minimize transaction costs and maximize transaction value”, *Strategic Management Journal*, Vol. 18, pp.535-556.
- ✓ Ealy, C. D. (1996), *Criatividade Feminina: um guia para reconhecer e usar o seu potencial*, Editora Campus.
- ✓ Farrel, M. P. (2001), *Collaborative Circles: Friendship Dynamics and Creative Work*, University of Chicago Press.
- ✓ Fernandes, M. M., L. M. C. Simões, J. M. Viegas (2003), “Colaboração entre Universidade e Empresas: uma perspetiva a partir da universidade”, *Desafios de Engenharia Civil em Portugal*, pp. 19-27.
- ✓ Fontana, A. & J.H. Frey (1994), “Interviewing the art of Science”, in *N. Denzin & Y.S. Lincoln (orgs.), Handbook of qualitative research*, pp. 361-376.
- ✓ Gardner, H. (1999), *Intelligence Reframed*, Basic Books.
- ✓ Gonçalves, A., A.L. Cruz, A. R. Cruz, H. Rodrigues, H. Pinto e J. Amaro (2010), “Manual de Criatividade Empresarial”, *Agencia de Desarrollo Económico Regional de la Rioja*, Universidade do Algarve, CRIA.
- ✓ Goodman, M. (1995), *Creative management*, New York: Prentice Hall.
- ✓ Gumusluoglu, L. e A. Ilsev (2009), “Transformational leadership, creativity, and organizational innovation”, *Journal of Business Research*, Vol. 62, pp. 461-473.
- ✓ Hartley, J. (1994), “Case studies in organizational research”, *Qualitative methods in organizational research*, London: Sage Publications, pp. 208-229.

- ✓ Henry, C. (2007), *Entrepreneurship in the creative industries: An international perspective*, Cheltenham: Edward Elgar.
- ✓ Hesmondhalgh, D. (2002), *The cultural industries*, London: Sage.
- ✓ Jaguaribe, A. (2006), “Indústrias Criativas: Entrevista concedida a Bruno Dorigatti”, Revista Indiossincrasia, disponível em <http://portalliteral.terra.com.br/artigos/industrias-criativas> acedido em 21 de Dezembro de 2016.
- ✓ Junior, J. C. C. (2014) “Colaboração entre empresas: o estudo da indústria de óleo e gás no Brasil”, dissertação do mestrado profissionalizante em administração, Faculdade de Economia e Finanças.
- ✓ Kunsch, M.M.K. (1997), *Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional*, 3.ed., São Paulo:Summus.
- ✓ Lubart, T. (2007), *Psicologia da criatividade*, Porto Alegre: Artmed.
- ✓ Ludke, M. e M. E. D. A. (1986), *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*, São Paulo: E.P.U.
- ✓ Machado, A. P. L. (2015, a) “Criatividade nas Organizações: análise de um caso de estudo, Roche”, Mestrado em Economia e Gestão de Inovação, Faculdade de Economia da Universidade do Porto.
- ✓ Machado, H. M. S. P., (2015, b) “Pensamento criativo e criação de conhecimento em Start-up’s”, Mestrado em Economia e Gestão de Inovação, Faculdade de Economia da Universidade do Porto.
- ✓ Matos, M. I. C. (2011) “O Papel das Parcerias na Internacionalização de Empresas - O caso da Enterprise Europe Network”, relatório de estágio, Universidade de Coimbra.
- ✓ McAdam, R. e W. Keogh, (2004), “Transitioning towards creativity and innovation measurement in SMEs”, *Creativity and Innovation Management*, Vol. 13, pp.126-139.
- ✓ Merriam S. B. (1988), *Case study research in education: a qualitative approach*, San Francisco: Jossey Bass.
- ✓ Merriam, S. B. (1998), *Qualitative research and case study applications in education*, San Francisco: Jossey-Bass.

- ✓ Michaelis (2002), *Moderno Dicionário da Língua Portuguesa*, Editora Melhoramentos.
- ✓ Moniz, M. V. e J. Morgado (2010) “Parcerias e coligações comunitárias: Potencialidades e desafios na criação de respostas articuladas”, http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?pid=S0870-823120100003000003&script=sci_arttext&tlng=p, acedido em 20 de Março de 2016.
- ✓ Moraes, M. F. (2001), “Definição e avaliação da criatividade”, Universidade do Minho.
- ✓ Moreira, M. V. P. (2008), “Criatividade organizacional, uma abordagem sistémica e pragmática”, Faculdade de Engenharia do Porto.
- ✓ Mumford, M. D. (2000) “Creative People: Strategies and Tactics For Innovation”, *Human Resource Management Review*, Vol.10, Nº 3, pp. 313-351.
- ✓ Mumford, M. D., G. Scott, B. Gaddis e J. M. Strange (2002) “Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships”, *The Leadership Quarterly*, Vol. 13, Nº 6, pp. 705-750.
- ✓ Palmon, R. R. e J. J. Illies (2004) “Leadership and creativity: Understanding leadership from a creative problem - solving perspective”, *The Leadership Quarterly* 15, Vol. 15, nº 1, pp. 55-77.
- ✓ Parnes, S. J. (1992), *Source book for creative problem solving*, Creative Foundation Press.
- ✓ Pereira, M. A. M. (1998), *Crianças sobredotadas: Estudo de caracterização*, Coimbra: Universidade de Coimbra.
- ✓ Perkins, D. N. (1981) “The Mind’s Best Work”, Harvard University Press.
- ✓ Piaget J. (1973), *Estudos sociológicos*, Companhia Editora Forense.
- ✓ Pinchot, E. e Pinchot, G. (1995), *O poder das pessoas: como usar a inteligência de todos dentro da empresa para conquista de mercado*, 1ª edição, Rio de Janeiro: Editora Campus.
- ✓ Ramos, C. S. D. M. (2002) “O Impacto das Tecnologias de Informação ao Nível da Gestão de Relacionamentos”, Tese de Mestrado em Ciências Empresariais, Faculdade de Economia da Universidade do Porto.

- ✓ Rickards, T. e S. Moger (2000) “Creative Leadership Processes in Project Team Development: An Alternative to Tuckman’s Stage Model”, *British Journal of Management*, Vol. 11, Nº 4, pp. 273-283.
- ✓ Richards, R. (2007) “Everyday creativity: Our hidden potential”, in *Everyday creativity and new views of human nature: Psychological, social, and spiritual perspectives*, pp. 25-33.
- ✓ Robinson, A.G. and S. Stern. (1997), *Corporate Creativity. How innovation and Improvement actually happen*, Berrett-Koehler Publishers.
- ✓ Rosas, A. (1992), *Estímulo e desenvolvimento da criatividade*, Vol.12.
- ✓ Runco, M. A. (2004), Personal creativity and culture, *Creativity: When east meets west*, pp. 9-22.
- ✓ Seabra, J. M. (2007), “Criatividade”, Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.
- ✓ Silva, R. L. e L. Rodrigues (2007), “Estimulando A Criatividade Das Pessoas Nas Organizações”, *Sinergia*, Vol. 11, pp. 17-26.
- ✓ Silva, M. F. P. C. S. (2010) “Avaliação de Competências de Liderança nos Líderes Intermédios”, Mestrado em Estratégia Empresarial, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.
- ✓ Simonton, D. K. (1988), “Creativity, leadership, and chance”, *The Nature of Creativity: Contemporary Psychological Perspectives*, pp. 386-426.
- ✓ Sousa, A. P. e J. F. L. B. Junior (2014), Cultura Organizacional E Ambiente Criativo: Elementos Formadores Da Cultura Como Barreira Ou Estímulo À Criatividade, *Revista Eletrónica de Ciências*, Vol. 7, Nº 1, pp. 76-91.
- ✓ Sousa, F. C. e I. P. Monteiro (2015, a), *Colaborar para inovar: a inovação organizacional e social como resultado do processo de decisão*, edições sílabo.
- ✓ Sousa, F. C., F. Nunes e I. P. Monteiro (2015, b) “Criatividade E Inovação Empresarial Nas Indústrias Criativas”, Centro de Investigação sobre o Espaço e as organizações, Universidade do Algarve, Universidade de Évora.
- ✓ Sousa, F. C., F. Nunes e I. P. Monteiro (2015, c) “Criatividade E Inovação Empresarial Nas Indústrias Criativas”, *Teoria e Prática em Administração*, v. 5, n. 2, pp. 121-139.
- ✓ Stake, R.E. (1995), *The art of case study research*, London: Sage Publications.

- ✓ Starko, A. J. (2010), *Creativity in the classroom. Schools of curious delight*, Routledge.
- ✓ Stake, R. E. (2003), “Case studies”, Strategies of qualitative inquiry, http://www.rebeccawestburns.com/index.php?option=com_k2&view=item&id=140:stake-case-studies-in-qualitative-inquiry&Itemid=187 acedido em 3 de Maio de 2016.
- ✓ Sternberg, R. J. (2003), *Wisdom, intelligence, and creativity synthesized*, New York: Cambridge University Press.
- ✓ Sternberg, R. J. (2012) “The Assessment of Creativity: An Investment-Based Approach”, *Creativity Research Journal*, Vol. 24, pp. 3-12.
- ✓ Sternberg, R. J., e Lubart (1996), “Investing in creativity”, *American Psychologist*, Vol. 51, pp. 677-688.
- ✓ Sternberg, R. J., J. C. Kaufman e J. E. Pretz (2003), “A propulsion model of creative leadership”, *The Leadership Quarterly*, Vol. 14, pp. 455-473.
- ✓ Stoll, L.e J. Temperley (2009) “Creative leadership: a challenge of our times”, *School Leadership and Management*, Vol. 29, pp. 63-76.
- ✓ Teixeira, F. B. (2014), “Criatividade Em Contexto Organizacional:O Impacto Das Recompensas Extrínsecas E Do Feedback Negativo No Desempenho Criativo”, Mestrado Integrado em Psicologia, Universidade de Lisboa.
- ✓ Torrance, E. P. (1983) “The importance of falling in love with something”, *The Creative Child and Adult Quarterly*, Vol. 8 (2), pp. 72-78.
- ✓ Torrance, E. P. (1988), “The Nature of Creativity As Manifest In Its Testing”, *The Nature*, Cambridge University Press.
- ✓ Tucker, R. B. (2008), *Driving growth through innovation*, San Francisco: Berrett-Khoeler Publishers.
- ✓ Vernon, P. E. (1989), “The nature-nurture problem in creativity”, *Handbook of Creativity*, pp. 93-11.
- ✓ Wallas, G. (2014), *The Art of Thought*, Solis Press.
- ✓ Weisberg, R. W. (1999), “Creativity and knowledge: a challenge to theories,” in *Handbook of Creativity*, ed. R. J. Sternberg, Cambridge, Cambridge University Press).

- ✓ Wechsler, S. (1998), Avaliação multidimensional da criatividade: uma realidade necessária, http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-85571998000200003 acedido em 13 de Junho 2016.
- ✓ Wechsler, S., M. Nunes, P. Schelili, A. Ferreira e D. Pereira (2010), “Criatividade e inteligência: analisando semelhanças e discrepâncias no desenvolvimento”, *Estudos de Psicologia*, Vol. 15, pp. 243-250.
- ✓ West, M. A., & J. L. (1990) “Farr Innovation at work” in *M. A. West & J. L. Farr*, Innovation and creativity at work, pp. 03-13.
- ✓ Winnicott, D. W. (1975), *O brincar & a realidade*, Rio de Janeiro: Imago Editora.
- ✓ Yin, R. K. (1989), *Case Study Research: Design and Methods*, USA: Sage Publications.
- ✓ Yin, R. (2003), *Case Study Research: Design and Methods*, 3ª Ed., London: Sage Publications.
- ✓ Zeng, L., R.W. Proctor e G. Salvendy (2011) “Can Traditional Divergent Thinking Tests Be Trusted in Measuring and Predicting Real-World Creativity?”, *Creativity research journal*, Vol. 23, pp. 24-37.

ANEXO A: GUIÃO DAS ENTREVISTAS

Identificação

- Função que ocupa
- Número de anos nessa função
- Número de anos na Organização

História

- Começamos esta entrevista pelo início da parceria. Tem ideia de há quantos anos a BERD trabalha com a ConstruGomes (vice-versa), independentemente da natureza da ligação?
- Sabe de quem foi a iniciativa de trabalharem em parceria?
- Em que moldes se foi desenvolvendo esta parceria?

Histórias de sucesso

- Fale-me um pouco de como têm corrido os projetos em conjunto. Quais os aspetos positivos em destaque? E negativos?
- Pode-me destacar a que se deve o sucesso da parceria em 4 adjetivos?

Colaboração

- No âmbito do projeto em que as organizações estão a trabalhar numa perspetiva de colaboração, como acha que tem corrido?
- Que aspetos considera importantes para o sucesso da colaboração?
- No seu entender, o que poderia ser melhorado?
- Defina colaboração para a criatividade em poucas palavras.

Criatividade

- Qual é o posicionamento da Organização no que respeita ao tema CRIATIVIDADE?
- Sabe se existe alguma prática estruturada para a criatividade na organização?

- No seu dia-a-dia sente a necessidade de dar sugestões para melhorar processos/procedimentos no seu trabalho? Na sua opinião, o que é que pode favorecer/potenciar e por outro lado inibir a criatividade na organização?

ANEXO B: PORTFÓLIO DAS ORGANIZAÇÕES

B.1 CONSTRUGOMES ENGENHARIA S.A.

- Viaduto V3 – A4/IP4
- Viaduto Rodoanel
- Viaduto do Rio Ora
- Viaduto de Trapagaran
- Viaduto sobre a Ribeira Despe-Te Que Suas
- Viaduto Anzo II
- Aghnaguig Bog Bridge - N3 butlersbridge to belturbet
- Viaduto sobre o Rio Barbantiño
- Viaduto sobre o Rio Cabriel
- Viaduto nascente da ponte do Rio Corgo
- Ponte de laguna / ponte Anita Garibaldi
- Viaduto de Basagoiti
- Ponte sobre o Rio Minho - Vilamoure - NADEL a com conexão a Lugo
- Ponte da Vila Formosa, EN 369 – variante à ponte da Vila Formosa
- Viaduto de Montabliz - Cantabria-Meseta (a-67)
- Ponte sobre o Rio Tietê
- Bruges - Bélgica - k32/k34, A11 - Bruges
- Mersey Bridge Project – FT
- Mersey Bridge Project – MSS
- Ponte de Pumarejo, Colômbia
- Ankara - Sivas Demiruolu Projesi – Viyaduk
- Mersey Bridge Project - MP
- Ponte Itapaiúna
- A13 - Pinhal Interior
- M8 M73 M74 Motorway Improvements
- A11 - Bruges - k112 /115 /116 /117 /118

B. 2 BERD PROJECTO, INVESTIGAÇÃO E ENGENHARIA DE PONTES, S.A

- Kayas yerkey s1 turquia
- Strázov – Brodno Eslováquia (MSS M45-S)
- A11 Bruges Bélgica (mss m35-i)
- D1 Fricovce – Svinia Eslováquia (MSS m45-s)
- D1 jablonov – Jánovce Eslováquia (MSS m70-s)
- Ponte Anita Garibaldi
- Rodoanel Este
- Viaduto do Corgo
- Opatovicky Canal
- Creek Valley
- Sokolov – Tisová
- Rio Cabel
- Rio Sous

ANEXO C: PRÉMIOS BERD PROJECTO, INVESTIGAÇÃO E ENGENHARIA DE PONTES, S.A

2013 Prémio Top Exporta [Santader Totta]

A BERD foi distinguida, pelo segundo ano consecutivo, com o prémio Top Exporta 2013 na Categoria de Serviços, atribuído pelo Banco Santander Totta. Este prémio, que visa distinguir e apoiar as empresas exportadoras portuguesas com melhor desempenho, é atribuído através de elaboração de um ranking constituído pelo conjunto das grandes, médias e pequenas empresas do sector privado.

2012 Prémio Top Exporta [Santader Totta]

A BERD foi distinguida com o prémio Top Exporta 2012, atribuído pelo Banco Santander Totta. Este prémio visa distinguir e apoiar as empresas exportadoras portuguesas com melhor desempenho, segundo um conjunto de critérios económico-financeiros quantitativos.

2011 Prémio Exportação e Internacionalização [BES]

Em 2011, BERD é distinguida com uma Menção Honrosa de Melhor PME Exportadora de Serviços nos Prémios Exportação & internacionalização BES. Esta iniciativa visa distinguir as empresas com melhor performance exportadora e premeia os casos de sucesso na internacionalização.

2005 Inovação BES

O sistema OPS foi distinguido com o prémio Inovação BES, na primeira edição do concurso, em 2005. O Concurso Nacional de Inovação BES é uma iniciativa do Banco Espírito Santo, em associação com a Fundação Ilídio Pinho e a Siemens Portugal, e conta com associados do mais alto nível, não só na área académica mas também no âmbito comercial.

2004 Prémio FIVE

A ideia de negócio da BERD foi uma das 40 distinguidas com o Prémio FIVE. O prémio foi outorgado ao Sistema OPS e ao promotor da BERD - Prof. Doutor Pedro Pacheco -, pelo conceito: "O Sistema OPS - da natureza à alta tecnologia na construção de pontes". O prémio FIVE (Fomento da Inovação e Valorização Empresarial) resulta de uma iniciativa do IAPMEI junto do ITP e da INTELI e visa fomentar o empreendedorismo inovador em Portugal.

2001 Prémio FIB

A tese de doutoramento do Prof. Doutor Pedro Pacheco intitulada “Pré-esforço Orgânico - exemplo de um sistema efector” foi premiada em 2001, pela FIB - Fédération Internationale du Béton, numa competição dedicada a jovens engenheiros, na categoria de investigação.